

*COH. T
EdR.*

✓
LA RELACION ENTRE EL DIRECTOR Y LA ORGANIZACION EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA. (EL CASO DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS PUBLICAS EN EL DISTRITO FEDERAL).

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
E D U C A T I V A
P R E S E N T A :
TANIA FLORES GARCIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. PATRICIA LEDEZMA.

Este trabajo está dedicado:

A Dios, ya que sin él, no habría podido lograr esta meta.

A mi mamá: por que ella es un ejemplo a seguir, por su gran amor, comprensión y ser mi amiga sobre todas las cosas.

A mi hermano; por brindarme siempre su apoyo y respeto.

A mis amigos y compañeros por darme su amistad y en especial a mi mejor amigo por ayudarme.

A mi gran amor que siempre estará en mi corazón.

A todos mis profesores, en especial a la profesora Patricia Ledezma, por brindarme su apoyo y un poco de su gran sabiduría.

A la universidad que creyó en mí y me abrió sus puertas.

“La primera meta de la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas, no simplemente de repetir lo que otras generaciones han hecho.

La segunda meta es formar mentes que estén en condiciones de criticar, verificar y aceptar todo lo que se les proponga”.

Jean Piaget.

ÍNDICE

	Página.
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. EL DIRECTOR.	4
1.1 CONCEPTO DE DIRECTOR	5
1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR.	7
1.1.2 APTITUDES DEL DIRECTOR.	12
1.1.3 EL PERFIL DEL DIRECTOR.	14
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.	16
1.2.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	19
1.2.2 SINTOMATOLOGÍA DEL ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES.	23
CAPÍTULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	26
2.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	27
2.1.1 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	28
2.1.2 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	33
2.2 FACTORES PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	37
2.2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD.	38
2.2.2 CALIDAD	40
2.2.3 CAPACITACIÓN.	44
2.2.4 DESARROLLO EDUCATIVO.	47
2.3 MOTIVACIÓN.	49
2.3.1 ¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?.	49
2.3.2 PRINCIPIOS DE LA MOTIVACIÓN.	51
2.3.3 FACTORES MOTIVACIONALES.	52
2.3.4 NECESIDADES MOTIVACIONALES.	53

	Página.
2.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	57
2.4.1 ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?.	58
2.4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	60
2.4.3 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.	67
2.5 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.	69
2.5.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.	69
2.5.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	71
2.5.3 INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.	72
CAPÍTULO I I I. EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA EN EL D.F.	75
3.1 EDUCACIÓN BÁSICA.	76
3.1.1 POLÍTICA EDUCATIVA.	78
3.1.2 EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN.	81
3.2 BOSQUEJO HISTÓRICO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA PÚBLICA.	83
3.2.1 EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA PÚBLICA EN EL D.F.	86
3.2.2 FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS PÚBLICAS EN EL D.F.	89
CAPÍTULO I V. IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO DENTRO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA.	101
CONCLUSIONES.	109
BIBLIOGRAFÍA.	113

INTRODUCCIÓN

En el director de las escuelas secundarias, descansa una parte considerable de la responsabilidad para impartir educación con calidad y eficiencia adecuadas; de su capacidad para administrar, organizar y supervisar los recursos a su cargo, depende en gran medida de los objetivos educativos.

Por esta razón se han realizado acciones para capacitar a los directivos de educación secundaria, por parte de la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.); con el fin de coadyuvar a elevar la calidad de la educación a nivel secundaria, así como consolidar su función ante el personal docente, administrativo a su cargo, mediante la difusión de información del proceso de enseñanza – aprendizaje y de cómo desarrollar la aplicación de planes y programas de estudio, además de aplicar técnicas e instrumentos para realizar una adecuada evaluación del aprendizaje.

La investigación se realiza por el interés que se tiene en como el director a nivel secundaria organiza la institución educativa a su cargo, para llegar a una adecuada administración educativa, ya que en primera instancia existe una estrecha relación entre el director y la organización, y por considerar a esta última un medio importante de mando; creando así mismo en todos los niveles educativos los instrumentos adecuados para que el mando pueda conocer y dirigir los acontecimientos que se presenten en la organización de la institución educativa.

Ante esta situación, la organización como medio de dirección ha de tener en cuenta el estilo de mando existente en cada caso y ha de adaptarse a él, para mejorar el desarrollo integral de la administración educativa; dando respuesta a las hipótesis:

- El director es capaz de transformar a la institución educativa a través de su organización dentro de la administración educativa.
- La actuación del director, conlleva al desarrollo organizacional de la administración educativa.

La presente investigación representa una de las respuestas al objetivo en cuestión, que es, lograr la interacción entre director y organización en el desarrollo de la administración educativa; asimismo determinar como influye la relación del director y su organización a nivel secundaria.

Su propósito fundamental es posibilitar el adecuado desarrollo de la relación que existe entre el director y su personal; con el fin de darle mayor claridad, la información contenida en este documento se dividió en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se define el concepto de director. En relación a lo que implica poseer el mando y ser líder de una organización escolar; asimismo se describe su perfil de su puesto de acuerdo a lo que se desea obtener como directivo de educación secundaria, y las características del director, aptitud y actitud necesarios para cumplir adecuadamente con sus funciones.

Posteriormente se presenta a la cultura organizacional, tipos de cultura, sintomatología del estado de salud y enfermedad de las organizaciones con el fin de integrar este proceso a todo lo que realiza el director en materia administrativa.

En el segundo capítulo, se hace referencia, en primer término al desarrollo organizacional, definición, factores para lograr el desarrollo organizacional, motivación, administración estratégica y administración educativa; como elementos que favorecen el óptimo desarrollo del trabajo educativo; así como presentarle al director sugerencias que le permitan asumir este papel en su carácter de coordinador de esfuerzos y voluntades.

La correlación que guardan las funciones del director correspondientes al docente, administrativos (secretarías, contralor, orientador, etc.), quedan comprendidas en el tercer capítulo. Además, en él se presenta la educación secundaria diurna pública

en el Distrito Federal. Cabe señalar que no se pretende modificar los manuales que son otorgados por la SEP. Para el manejo de los directores; ya que al tratar de abordarlos implicaría una investigación más compleja.

Teniendo así, que la educación básica se ha impulsado desde 1920; a partir de esta fecha se han dado varios cambios, primeramente con el plan de 11 años, continuando con el programa de primaria para todos los niños y en la actualidad la modernización educativa; para reglamentar y normar a la educación debe existir una política educativa, la cual funcionará como una parte diagnóstica y analítica, en la que lucha por la eliminación de rezago educativo. Por consiguiente en la educación, la evaluación educativa está encaminada a tomar decisiones para una mejor aplicación de los objetivos de un programa educativo, implantando un seguimiento y así mismo evaluarlo en un lapso corto, para la resolución de problemas que den en este nivel. Por último se presenta el bosquejo histórico de la educación secundaria diurna mexicana, del cuando surge el primer decreto para situarla como tal y que no forme parte de la educación primaria, ni tampoco de la educación media superior, si no que exista este puente y se tengan las suficientes herramientas de conocimiento para el siguiente nivel.

En el cuarto capítulo, se describen los procedimientos que el director deberá llevar a cabo con el fin de supervisar a los docentes en el aspecto técnico - pedagógico; asimismo se incluyen las actividades que en materia de organización, motivación, que deberá tener con su personal y como maneja situaciones concernientes a su función; al igual de cómo en el área administrativa, correspondiente a los recursos humanos, materiales y financieros que utilizará de manera permanente durante la planeación y ejecución del ciclo escolar; con el fin de fortalecer el vínculo entre docentes, administrativos, etc. y directivo, esto para realizar eficaz y eficientemente las actividades señaladas.

Por último se presentan las conclusiones y la bibliografía.

CAPÍTULO I

EL DIRECTOR

En el Director de un plantel descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado para impartir educación con una adecuada calidad y eficiencia, ya que de su capacidad para administrar los recursos y de su habilidad para supervisar y orientar al personal a su cargo, dependerá en gran medida, el logro de los objetivos educativos. Sin embargo, hasta ahora no se tiene instrumentado un sistema de formación de estos servidores públicos, y a la fecha su capacitación se ha desarrollado de tal manera que no se han cumplido, los objetivos que espera la S. E. P. y esto es en casi todos los niveles educativos.

Por tal razón en el presente capítulo se contemplarán algunas acciones como lo son: concepto del Director, características del Director, aptitudes y perfil del Director; así como también la cultura organizacional, tipos de cultura organizacional y la sintomatología de las organizaciones; los cuales deben ser del conocimiento de los directores de Educación Secundaria Diurna, para mejorar la eficiencia del servicio, coadyuvando a elevar la calidad de la educación que se imparte a este nivel.

1.1 CONCEPTO DE DIRECTOR.

A fin de organizar pedagógicamente y administrativamente, el servicio educativo que se da en cada plantel y los diferentes factores que intervienen en este, requieren de ser coordinados mediante una administración adecuada y acertada. Por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficaz y eficientemente el proceso administrativo, cuya responsabilidad corresponde al director del mismo, no solo para conservar su funcionamiento orgánico, si no para impulsar su mejoramiento y progreso para dar cumplimiento a las disposiciones señaladas por la SEP.

El Director de la escuela secundaria diurna es el que se encarga de administrar el servicio de educación secundaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (S. E. P.).

Por lo tanto intentaremos dar una definición sencilla y general para derivar de ella las tareas básicas y los medios fundamentales del mando. Considerando que el director, es un elemento clave dentro del sistema educativo, en cuya motivación, conocimiento, capacidad y experiencia, descansa gran parte de esa responsabilidad que tiene de proporcionar ante su personal y a la educación misma; y por el papel que debe desempeñar como orientador técnico – pedagógico del personal docente, como líder dentro de la comunidad educativa como autoridad y como administrador de recursos.

La tarea esencial del mando es tratar siempre de inducir al mayor número de personas para que consigan determinados objetivos, por el común esfuerzo y colaboración.

“El Director de educación secundaria, es la persona encargada de planear, dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la secundaria, de acuerdo con los lineamientos y programas que para el efecto le señala la S E P”.¹

¹S.E.P.,MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELAS SECUNDARIAS . pág.14

Para hablar de mando existen los siguientes elementos:

- a) La reunión de individuos para determinado número de motivos u objetivos.
- b) Individuos con una misma meta y objetivo, que en este caso es obtener una educación de calidad a nivel secundaria.
- c) Capacidad y disponibilidad por estos individuos para alcanzar esta meta.
- d) Innovación y creatividad por parte de los individuos para que cualquier actividad alcance el objetivo que persiguen dentro de la educación secundaria.

Lo importante aquí es que todos los que están involucrados en el sector educativo, tengan un objetivo común y que esto exista, no importando hasta que punto esté desarrollado el objetivo común o si primero hay que crearlo en toda la organización escolar.

Por lo que el esfuerzo que se emplee en un centro escolar a través de su Director, sea para el desarrollo de la misma educación una inversión segura y eficaz, ya que desarrollar y cuidar el capital humano es una condición esencial, a largo plazo, para el éxito de la educación secundaria.

El Director tiene la obligación y la misión de llevar a sus colaboradores al límite superior de sus posibilidades con disciplina y responsabilidad. Los colaboradores que responden al reto y a la exigencia puesta en la confianza, de quienes imparten la educación hacen mayor su libertad, educan y aumentan su calidad conforme a lo estipulado por la S E P.

La educación de otros comienza por la del propio superior; como Director, tiene que saber que los hechos positivos y más importantes que pueden proporcionar a sus colaboradores son:

1. La experiencia del modo de ser y de la forma de comportamiento que tenga como Director.
2. Los hechos y experiencias de la propia convivencia.
3. Facultad para dominar nuevas tareas y superar dificultades.

En estos tres puntos de experiencia, es el propio Director quien debe guiar estas posibilidades de desarrollo.

Este comportamiento no sólo se manifiesta en lo que dice y exige, sino preferentemente en sus acciones, en su voz, en su mirada, en sus movimientos, en el conjunto de la manifestación de su manera de ser, a través de los cuales se traduce y expresa su postura interior.

Únicamente este comportamiento es lo que convence. Dicho en otras palabras, no es tan importante lo que se diga, sino quien lo diga y cómo lo diga.

Luego entonces, el Director es aquel que obtiene resultados de otros y además es responsable de lo que otros han hecho.

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

A partir de las funciones generales y específicas que se asigna al puesto de Director en educación secundaria diurna, se definen una serie de características que debiera presentar el Director como atributos que al poseerlos le facilitarían su labor.

Estas características se definen como un conjunto de conocimientos, capacidades, aptitudes y actitudes, que convencionalmente se han integrado en las diferentes materias administrativas. Las cuales se anuncian a continuación, para que el Director de secundaria se auxilie en el desarrollo de sus funciones:

- a) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- b) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.
- c) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES.
- d) PLANEACIÓN.
- e) TÉCNICO – PEDAGÓGICO.

- f) CONTROL ESCOLAR.
- g) EXTENSIÓN EDUCATIVA.
- h) SUPERVISIÓN".²

Tomar cada uno de estos ocho puntos se puntualizará lo que el director debe conocer.

a) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:

- Asumir una actitud de respeto e interés cuando el personal le manifieste sus inquietudes y expectativas.
- Habilidad para detectar los problemas laborales, dando soluciones a estos con el propósito de lograr un óptimo clima laboral.
- Capacidad para detectar las necesidades de actualización y capacitación del personal docente y técnico; así como propiciar la participación de la comunidad educativa y promover el trabajo en equipo.

La relación que tiene el director con su personal debe ser de confianza, de respeto y sobre todo de comunicación, en la cual tenga la disposición de escuchar; así mismo, de captar cada una de las necesidades que tiene el personal o que dichas necesidades sean cubiertas. También debe de fomentar la participación e integración de su equipo de trabajo.

b) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS:

- Conocer los lineamientos establecidos para el manejo de los ingresos propios de la secundaria.
- Responsabilidad con los recursos financieros destinados al funcionamiento de la escuela a su cargo y del manejo adecuado de la documentación oficial relacionada con el ejercicio y comprobación de los ingresos propios de la secundaria.

² SEP. MANUAL DE APOYO JURÍDICO PARA DIRECTORES DE PLANTEL. MEX. 1993. Pág. 7.

El director debe conocer el financiamiento que se le da al plantel, tratando de darle una distribución adecuada, en donde la utilización de esta mejore las instalaciones del plantel, como es: en mobiliario, fachada, etc., todo esto para que el alumno se sienta a gusto al permanecer en un salón de clases donde no le hace falta nada.

c) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES:

- Conocimientos amplios de las normas y lineamientos establecidos para la gestión, adquisición, almacenamiento, distribución y control de los recursos materiales requeridos para el funcionamiento de la secundaria. Así también como el manejo de la documentación oficial relativa a las solicitudes, altas, inventarios y bajas de bienes muebles.

En lo correspondiente a este punto se requiere de un manejo óptimo en el cual debe vigilar que cada uno de los materiales se utilicen y aprovechen en forma adecuada.

d) PLANEACIÓN:

- Planear las acciones tendientes al logro de los objetivos educativos, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la S E P.
- Prever las necesidades del personal, en lo que se refiere a recursos materiales y financieros que requieran los servicios educativos a su cargo.
- Poseer la información de las normas y lineamientos establecidos por la S E P. En lo referente a la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias diurnas.
- Administrar un sistema de información útil para la toma de decisiones, para la evaluación permanente y los reportes oficiales.

El director debe recordar que el propósito de planear es, establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo; además determinar el seguimiento de sus actividades, así como evaluarlos a corto plazo durante el año escolar, determinar el número de reuniones que tendrá con sus docentes en lo que respecta orientación técnico – pedagógica

en las cuales difunda el contenido de los planes y programas de estudio. Y dé a conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje.

e) TÉCNICO - PEDAGÓGICO:

- Aplicar las normas pedagógicas, instrumentos de evaluación del aprendizaje, planes y programas y métodos educativos, así como materiales y auxiliares didácticos establecidos por la S E P.
- Conocer los elementos constitutivos del proceso de enseñanza - aprendizaje; y de las características bio-psicosociales de los educandos.
- Brindar orientaciones al personal acerca de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes, así como determinar las soluciones que procedan en caso de desviaciones.

Es importante que el director tenga presente que su labor no solo se concreta ser administrador o a conducir a su personal docente, si no que también es fundamental para el logro de sus objetivos del proceso educativo, establecer la interacción con alumnos y padres de familia.

f) CONTROL ESCOLAR:

- Conocer las normas y lineamientos en relación con los procesos de inscripción, reinscripción y promoción de los educandos establecidos por la S E P.
- Organizar y controlar la documentación relativa de los jóvenes que asisten a la secundaria.

Es uno de los elementos técnicos – pedagógicos en donde se determinará con valores numéricos el nivel de eficiencia de los alumnos del proceso enseñanza – aprendizaje, en el cual el director debe conocer el aprovechamiento que tienen sus alumnos, así como el número de egreso e ingreso y la deserción que tiene en el plantel; evitando que sea menor el índice de deserción e incremente el número de egreso de alumnos.

g) EXTENSIÓN EDUCATIVA:

- Organizar actividades culturales y deportivas con la participación de los padres de familia y la comunidad escolar a fin de coadyuvar al mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje.
- Promover mecanismos de comunicación adecuados entre docentes, educandos y padres de familia para una mayor vinculación entre la comunidad y la secundaria.

La educación debe ser integral, en la cual no solo el alumno recibirá instrucción académica, sino que también ha de recibir información sobre la cultura, el arte y deporte. Aquí el director va a proporcionar esa participación con alumnos, docentes y padres de familia, para coadyuvar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

h) SUPERVISIÓN:

- Verificar que la presentación de los servicios educativos se desarrollen conforme a los lineamientos establecidos.
- Coadyuvar y orientar al personal a su cargo, durante el desarrollo de sus actividades.
- Verificar que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta, así también que se realicen las actividades educativas utilizando los métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes al nivel de secundaria.

Al supervisar el director, podrá verificar el logro de los objetivos por los alumnos y que la documentación esté actualizada (programas y planes de trabajo). Observar y entrevistar; es con el propósito de estimular el aprovechamiento de los alumnos y orientar al docente sobre aspectos técnico – pedagógico, en el cual se pretende mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje en el plantel. Esta supervisión se debe de llevar a cabo con cuidado y profesionalismo. Esta clasificación representa el elemento sustantivo del proceso administrativo que se desarrolla en el plantel, sirviendo como apoyo e integración en el mismo proceso. En otras palabras, tanto lo sustantivo como el apoyo serán administrados por el director de acuerdo con los requerimientos de orden pedagógico.

1.1.2. APTITUDES DEL DIRECTOR.

Dentro de las instituciones educativas existe un elemento el cual es la clave para que cada una de ellas mejore o en su defecto decaiga la misma institución; ese elemento es el que va estar al frente de toda organización, siendo el responsable o líder, encargado de guiar, integrar y controlar las acciones en cada escuela.

Por lo anterior, las aptitudes del Director no sólo deben concretarse a los resultados de su experiencia profesional como profesor normalista frente a grupo que ha llegado ha obtener un puesto directivo; si no que este debe integrar actitudes, habilidades, destrezas y aptitudes de administrador de la educación, ya que la persona cuya función básica consistirá en lograr los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzos, recursos y tiempos, así como mantener un ambiente de cordialidad en el cual los individuos que trabajan en la organización pueda alcanzar las metas planteadas con óptimos resultados.

Luego entonces con base en Koontz, los Directores tendrán las siguientes aptitudes:

"Técnica: conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas.

Relaciones humanas: capacidad para comunicarse, y relacionarse con su equipo de trabajo.

Conceptual: facultad para reconocer los elementos importantes de una situación y la relación entre ellos.

Diseño: cualidad para saber cuando se tienen fricciones entre los miembros de la organización y de acuerdo a esto tomar una decisión para la resolución de esas fricciones"³.

³Koontz, Harold, et al. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. pág.364

Además como administradores deberán llevar a cabo el proceso administrativo conforme a la situación de cada plantel:

Planear: estableciendo objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros, requeridos para su logro dentro de la escuela.

Organizar: determinadas comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.

Integrar: a los elementos de la organización los cuales habrán de encargarse de las funciones de cada comisión específica de trabajo, así como abastecer los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento de la escuela.

Dirigir: ejerciendo autoridad, conferida por el puesto en la orientación de los miembros de la escuela secundaria, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas.

Controlar y evaluar: evaluando y corrigiendo la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

Así el Director de educación secundaria diurna va a realizar eficaz y eficientemente sus funciones dentro de la escuela, tomando en cuenta las aptitudes que debe poseer y que se mencionaron con anterioridad.

1.1.3. EL PERFIL DEL DIRECTOR

El perfil de un puesto se concibe como la descripción del conjunto de rasgos de conocimientos, capacidades y actitudes que posee un individuo para desempeñar adecuadamente la función asignada al mismo.

"Dentro de las múltiples características con las que se ha integrado el perfil de actuación de un líder, está su carisma. Este término y atributo ha sido inclusive parte integrante, ya que significa ordenar con verdadero compromiso y autenticidad, todos los atributos, talentos y recursos en beneficio y para el crecimiento de otros, es por ello que la etimología de autoridad en latín significa permitir que crezca, dejar crecer".⁴

Así, el ejercicio adecuado y oportuno de las funciones inherentes al puesto, requiere de la conjunción de una serie de características que al integrarse constituyen lo que administrativamente se denomina perfil.

"Por habilidades humano - técnica, entendemos enunciativamente las siguientes:

- Comunicación y manejo de información.
- Trabajo en equipo.
- Negociación y manejo de conflicto.
- Motivación y reconocimiento.
- Capacitación y desarrollo.
- Sistemas de información
- Manejo de sistemas computarizados.
- Creatividad e innovación.
- Selección y evaluación.
- Idiomas: cuando menos un segundo idioma".⁵

⁴Siliceo Aguilar, Alfonso. LÍDERES PARA EL SIGLO XXI. Pág. 21

⁵Ibid. pág.25.

De acuerdo a lo anterior, la descripción del perfil del Director de educación secundaria que se presenta a continuación, está constituida por una propuesta, en la que se podría mejorar la educación secundaria diurna pública; el cual debe cubrir:

- Normalista, Lic. en administración educativa.
- Tener habilidades, destrezas y conocimientos en aspectos técnico - pedagógicos.
- Tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas con cordialidad y respeto, sugiriendo asimismo cambios.
- Tener una actitud de respeto, compromiso, responsabilidad, modificación, etc.
- Llevar a cabo todo el proceso administrativo; organizando y dirigiendo grupos, trabajando en equipo y tener una buena convivencia con el personal a su cargo.
- Tener perspectiva para crear, innovar, proponer y planear opciones para trabajar o dar solución a fricciones que se presenten en la escuela secundaria.

Esto se realiza con el fin de evitar el escalafón de profesores normalistas y, que posean una dirección en la que no tienen un claro conocimiento de la administración educativa.

Sin que esto se interprete como que no son personas aptas para dicho puesto; que aunque con una adecuada capacitación sobre lo administrativo se podrá alcanzar las metas establecidas por la S E P.

Ahora, sí se les da una capacitación por parte de la S E P sobre la administración educativa a cada uno de los directores de nivel secundaria; la pregunta es: ¿qué pasa?, por que esos elementos dados, no se ponen en práctica, guardándose en un archivo cada uno de estos manuales.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas de aprendizaje. Procesos y estructuras comunes que permiten asegurar que determinados patrones de comportamiento serán adquiridos, algunos se mantendrán y se desempeñarán en forma confiable, en tanto otros patrones de comportamiento serán eliminados o evitados en el contexto de la organización.

Los patrones de comportamiento aprendidos que son funcionales para el individuo, a menudo son totalmente incompatibles con la realización de metas y objetivos generales de la organización. Paradójicamente, a menudo es el comportamiento de la administración misma que contribuye directamente al desarrollo de sistemas de aprendizaje social contradictorios. Además, la administración puede participar en forma indirecta sino logra comprender a la organización como un sistema humano de aprendizaje social y en consecuencia, al no lograr actuar para producir un sistema que produzca congruencia entre el aprendizaje individual, el de grupo y el de la organización.

En su papel, el Director debe aprovechar los poderosos factores de aprendizaje social que existen en todas las organizaciones. Por lo menos, debe tener alguna idea de cómo opera la organización como sistema de aprendizaje social.

Ante esto, como ya se mencionó el individuo es esencial para llevar a cabo una buena organización, pero existen factores de conducta que nos resulta difícil de entender de la misma organización y para esto; definiremos qué es cultura :

"Se refiere al modo o estilo de vida de un grupo social; a las formas de actuar y pensar, es decir, al conjunto de valores, materiales y espirituales creados por la humanidad en el curso de la historia".⁶

⁶Ortega Blake, Arturo. DICCIONARIO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA. Pág.74

Todas las culturas enseñan a la gente, cómo actuar con su jefe, con sus subordinados, cómo interpretar sus obligaciones en determinada posición o rol, reconocer situaciones de amenaza o insulto, etc. Por lo tanto las culturas son de gran utilidad; de hecho son esenciales para enseñarnos los rudimentos necesarios para la supervivencia; ya que los diferentes elementos de una cultura se interrelacionan y se respaldan y complementan, es muy difícil cambiar uno de ellos sin que se modifiquen los demás.

Las culturas influyen considerablemente en la forma de organización que se desarrolla en una sociedad, cuando la gente crece pensando que debe hacer exactamente lo que se dice, será mucho más adecuada la organización que describe explícitamente las tareas y que emplee un estilo de liderazgo directivo autócrata, que aquella cuyas posiciones son demasiado flexibles y en el que existe un estilo de liderazgo permisivo.

Teniendo entonces, que la cultura organizacional condiciona las maneras de trabajar, de dirigir y de cooperar de las personas que trabajan en la institución educativa, también condiciona las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y hacia sus compañeros de trabajo.

La cultura de la organización constituye uno de los rasgos que caracterizan a una empresa, organización o a una institución educativa, tal como los rasgos físicos y psicológicos de un individuo conforman su personalidad. También designa un sistema de significado común entre los miembros de una organización.

Existen siete características según Socorro Olivares, que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de las cultura de una organización:

“Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización

Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores a sus subordinados.

Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

Desempeño - premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos".⁷

Cada una de estas características existen en un continuo vaivén, que va desde el nivel más alto hasta el más bajo; así al evaluar a la organización se obtiene un panorama completo de ella, y este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización; de acuerdo a como se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de trabajar.

La cultura organizacional es un término descriptivo, la cual denota la manera en que los miembros de la organización perciben a las características antes mencionadas, y no el hecho de que les guste o no; y ello es importante por que distingue la cultura y la satisfacción en el trabajo.

⁷Olivares Orozco, Socorro. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. pág.191

1.2.1. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se mencionó anteriormente que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y como integrante de una organización. Asimismo se tiene que es un mecanismo que controla y da sentido a un todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Al reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueden existir varios tipos de cultura dentro de una cultura determinada, las cuales son:

CULTURA DOMINANTE. "Expresa los valores básicos que comparte la mayoría de los miembros de una organización"⁸, dándole a ésta una personalidad distintiva en la resolución de problemas, situaciones o experiencias que surgen con los integrantes de la organización.

CULTURA FUERTE. "Son aquellos en que los valores básicos están profundamente arraigados y muy difundidos"⁹. Este tipo de cultura ejerce mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación del personal.

CULTURA INFORMAL. Puede ser parte de dichos comportamientos tal como son en la realidad.

Ante esta cultura encontramos que la persona que intenta cambiar o modificar programas de una organización, ignora el contenido cultural de ésta, y puede encontrarse con que pierde su tiempo y sus energías.

⁸Ibid. Pág 4

⁹Ibid. Pág 5

CULTURA FORMAL. Se constituye con las expresiones idealizadas de lo que deberían ser los valores, las creencias y los comportamientos de los miembros.

La cultura organizacional determina las maneras de interactuar de los miembros de ésta; con base en esto determinan los tipos de cultura, auspiciando la creación de determinado clima psicológico que puede ser positivo o negativo.

Luego entonces, se distinguen cuatro tipos de cultura organizacional:

- "A) Cultura de tipo autoritario
- B) Cultura de tipo paternalista.
- C) Cultura de tipo participativo.
- D) Cultura de tipo cooperativo"¹⁰

A) CULTURA DE TIPO AUTORITARIO:

- El trabajador se limita a recibir órdenes sobre las funciones a realizar.
- Se ejerce en forma déspota, sin ninguna relación de confianza entre jefe y subordinado.
- Se establecen objetivos en los altos niveles.
- La comunicación es limitada, siendo ésta de arriba hacia abajo.
- La decisión es tomada por una sola persona.

Esta cultura no toma en cuenta los aspectos informales de la organización.

B) CULTURA PATERNALISTA:

- Se ejerce en forma autoritaria, estableciéndose cierta relación de confianza entre jefe y subordinados.
- Los trabajadores desarrollan sus actividades favorables, ya que se les motiva con halagos, status o incentivos económicos
- La comunicación la establece la autoridad y condesciende con los trabajadores.
- Las decisiones importantes se toman en lo más alto de la organización, sin embargo, algunas decisiones menos importantes se toman en niveles inferiores.
- Los objetivos se establecen arriba, algunas veces los trabajadores pueden opinar sobre las órdenes que reciben.

¹⁰Wallace, John, EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Técnicas y aplicaciones, pág.57

En este tipo de cultura, se desarrolla una organización informal igual que la anterior, lo cual provoca ir contra los objetivos de la misma.

C) CULTURA DE TIPO PARTICIPATIVO:

- Se establece una relación entre jefe y subordinado; en la cual se sacan los lineamientos que deberá seguir el subordinado.
- Las actitudes de los trabajadores hacia la organización son favorables en la cual se utiliza para su motivación, la aceptación, la participación y el reconocimiento.
- Se establecen los objetivos una vez que han sido discutidos entre autoridades y trabajadores.
- La comunicación tiene fluidez tanto horizontal como verticalmente.
- Las decisiones se toman en dirección las que tienen mayor importancia y decisiones con menor importancia se toman en niveles inferiores.

En este tipo de cultura existe una participación por parte de todos los miembros de la organización y en donde se hace conciencia del sentido de responsabilidad de cada uno de los que laboran dentro de ella.

D) CULTURA DE TIPO COOPERATIVO:

En este tipo de cultura se establecen buenas relaciones que propician la confianza mutua entre superiores y subordinados, permitiendo que la persona más capacitada tome el mando.

Los trabajadores son motivados por su participación, su implicación en la tarea, su creatividad y por un buen ambiente físico y una buena remuneración; mediante el intercambio de las ideas y discusión el equipo establece los objetivos a seguir y estos a su vez son bien aceptados.

La comunicación es fluida y no se da distorsionada ya que va de arriba hacia abajo y viceversa, asimismo como en la línea vertical como horizontalmente.

Las decisiones se toman en todos los niveles de la organización gracias a la buena comunicación e interacción que existe.

No sólo en una empresa se puede detectar si el ambiente es propicio o no, para ser productivos; también en una escuela, existen buenos o malos ambientes que estimulan el buen o mal desempeño dentro de ésta.

Al analizar los cuatro tipos de cultura y sus aplicaciones, parecen ser obvias, e incluso triviales, pero al respecto, el Director de la escuela secundaria no debe tomarlas a la ligera; ya que existen muchas pruebas para considerar que cada uno de los factores pueden ser aplicados a cada institución educativa a nivel secundaria de acuerdo a los objetivos establecidos por la S E P.

La contribución del Director dentro de la organización escolar es importante, porque el puede decidir sobre la forma en que se va a trabajar para que se ejecuten los planes y programas, satisfaciendo los objetivos educativos; pero existe un punto relevante, el cual para que se dé esa comunicación e integración en la organización, esta debe estar en condiciones óptimas para que den su máximo esfuerzo todos los que integran el plantel, como el director, subdirector, docentes, secretarías, mantenimiento, orientación, trabajo social, etc., y a esto llamaríamos organización sana, y si esta se encuentra con apatía por parte de sus integrantes se dice que la organización está enferma. A continuación veremos cuáles son las causas de dicho comportamiento en las organizaciones.

1.2.2. SINTOMATOLOGÍA DEL ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Tanto el ser humano como las empresas, organizaciones o instituciones educativas, se desarrollan y mueren; sin embargo, este ciclo puede ser largo y saludable o corto y enfermizo, según se atienda, cuide y administre la salud, entendida como un estado de equilibrio del organismo físico o social mediante el cumplimiento de sus finalidades de existencia.

La enfermedad, por el contrario, es desequilibrio en la homeóstasis de un sistema, término que interpretamos como la estabilidad dentro de un grado de movilidad aceptable de las variables vitales del organismo.

Conforme al entorno, la institución educativa se mueve y es dinámica y su buena dirección implica mantener un nivel de educación de calidad; la satisfacción del alumno por recibir dicha educación, será reflejada en los niveles más altos, como en este caso sería en el bachillerato y el universitario, la salud financiera con un nivel de utilidad y de una moral y motivación de los individuos que la integran con un cierto grado de flexibilidad.

Refiriéndose a la salud humana Confucio dice :

LOS HOMBRES SON CASI IGUALES POR NATURALEZA. LA PRÁCTICA LOS HACE DIFERENTES.

Este mismo pensamiento se puede aplicar a las escuelas secundarias diurnas públicas en el D.F.

A partir de esta consideración podemos señalar también que como en el caso de los seres humanos, en el de la administración de las escuelas secundarias existe una serie de síntomas o señales que indican las causas de posibles y reales enfermedades, e incluso la muerte o desaparición de las escuelas.

La teoría administrativa normalmente trata de cómo debe hacerse las cosas técnicamente; pero el origen de los problemas es de vital importancia si queremos tener una administración preventiva y no correctiva. En esta ocasión veremos algunas causas de fracaso. La solución de éstas es casual y requiere de preparación técnica y del sentido común de los Directores de las escuelas secundarias diurnas.

* ORGANIZACIÓN ENFERMIZA.

A) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta gerencia.

B) Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.

C) Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.

D) La estructura política y procedimientos de la organización embarazan a ésta. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con una estructura de la organización

E) Tiene plena validez el lema: ¡la tradición ante todo!

F) La Innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.

G) La gente se come sus frustraciones: no puedo hacer nada, no es mi responsabilidad

ORGANIZACIÓN SANA.

A) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.

B) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.

C) Los conflictos son considerados para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.

D) La estructura política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos (la estructura política y los procedimientos) están prontos a cambiar.

E) Existe un sentido de orden y alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.

F) La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa el futuro.

G) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: es mi responsabilidad salvar la situación".¹¹

¹¹Ferrer Pérez, Luis. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. pág.33

La salud de una organización consiste en que tenga un sentido claro de su propia identidad y misión, la apropiada capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que se lleva a cabo, enfrentándose asimismo con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo el máximo grado de beneficios en su misión por dar una educación de calidad a nivel secundaria.

Pero a veces nos enfrentamos con directivos que no se interesan por motivar, capacitar a su personal; algunas razones de esto puede ser:

1. Falta de cariño por la institución educativa en la que laboran.
2. Falta de visión a futuro.
3. Egocentrismo o complejo de inferioridad.
4. Pura y simple irresponsabilidad.

Por lo tanto, si se quiere controlar a todos, pero no se quiere tomar las riendas de sus instintos y malos hábitos. Cuando se controle el Director asimismo, no necesitará recurrir al control para obtener lo que quiere de los demás; la razón es obvia: una persona que tiene control de sí misma, tiene una gran influencia casi carismática sobre las demás, así que el Director puede lograr lo que quiere por persuasión no por coerción.

Es precisamente en estos momentos cuando muchas de las instituciones educativas están enfrentándose a una situación nueva y desconocida, para ellas ocasionando un severo descontrol. Ese desorden es evidente por diferentes elementos que marcan la punta del comportamiento y rendimiento de los integrantes de las organizaciones, la gran cantidad de dudas y de incertidumbre, repercuten directamente en el director y en los resultados que se esperan en la educación y de las organizaciones educativas; teniendo así ante esta situación; el director un papel decisivo e importante por ser el principal protagonista de esta investigación, permitiendo así mismo por medio de su participación, mejorar la calidad de la educación desde la misma organización; dando paso al segundo capítulo Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En algún momento inadvertido de los últimos años, pasamos sin darnos cuenta de ello, de la edad moderna a una nueva edad, todavía sin nombre, quizá podemos denominarla postmodernismo.

Con el cambio que se ha venido suscitando desde 1920 en el sector educativo, a tenido una significación social importante en México. A partir de entonces la educación está enmarcada por dos grandes esfuerzos de la planeación educativo: el Plan de 11 años, después el Programa de primaria para todos los niños y por último, la Modernización educativa; ante esto se ha dado un viraje a los planteamientos de la educación y del mismo desarrollo organizacional educativo.

Lo más sobresaliente de hoy en día y que no estamos enfrentándonos adecuadamente a él, son los cambios en el tamaño y movimiento de la población, en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de empleos, etc.; teniendo relaciones en constante transformación, entre directivos y colaboradores, entre generaciones, así como cambios violentos, choque de culturas, resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.

Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes que su éxito y su fracaso atestiguan su vulnerabilidad.

Así en el presente capítulo se tocan temas como: Concepto de desarrollo organizacional, factores para lograr el desarrollo organizacional, Motivación, Administración estratégica, Administración educativa; en donde la figura del Director es primordial.

Todo esto con el fin de lograr una articulación social bajo un objetivo común: Alcanzar un desarrollo organizacional; dando paso al primer punto, sobre el Desarrollo Organizacional, para adentrarnos al tema.

2.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones, sin importar qué clase, requieren, cada vez más, de una sensibilización y concientización que les permita reconocerse como un sistema que necesita de continua innovación.

En la actualidad muchos de los directivos de las organizaciones pequeñas y medianas en México se propone sobrevivir siendo cada día más productivas; sin embargo, muy pocas están haciendo algo por mejorar la calidad interna que tiene la institución.

El desarrollo organizacional es una herramienta útil para dar respuesta a ese cambio que buscan las organizaciones ya sean del sector educativo, gubernamental o en instituciones privadas, para tal efecto primero debemos conocer su definición, en la que Luis Ferrer la define como:

“El desarrollo organizacional (D.O.) es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias de comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior o interior que las condiciona”.¹²

¹²ibid. pág.15

Luego entonces es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta Dirección, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones, utilizando el papel de consultor - facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación - acción.

Siendo una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en forma tal que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, economía, y retos, así como al ritmo vertiginoso del mismo cambio pero todo esto esta planeado para las organizaciones públicas, privadas y educativas.

2.1.1. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. Los modelos y las teorías representan, en palabras o imágenes, las características importantes de algún fenómeno, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre variables, de acuerdo a esto pueden llamárseles fundamentos del D.O.

KURT LEWIN desarrolló un modelo del proceso de cambio, el cual consta de tres etapas:

1. Descongelar la antigua conducta (o la situación).
2. Moverla a un nuevo nivel de conducta.
3. Volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro".¹³

¹³Dorantes Mir, Ricardo. REVISTA. ADMINISTRATE HOY. No.47, pág.29

En la primera etapa (descongelar): crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante:

- "a) La desconfirmación o falta de confirmación;
- b) La creación de culpa o ansiedad; y
- c) La provisión de una seguridad psicológica"¹⁴

En esta situación se aprende a descongelar esa conducta antigua, cuando esto ocurre, ésta ya no resulta fructífera o gratificante. Si la conducta de una persona ya no produce el resultado esperado, si ya no es gratificante, entonces su cambio de conducta es hacia la ansiedad, e incluso se siente desorientada.

En la segunda etapa. El cambio mediante la reestructuración cognoscitiva, es basándose en un nuevo punto de vista obtenido por:

- "a) La identificación de un nuevo modelo del rol, y
- b) Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente"¹⁵

Aquí el individuo ya está preparado para sustituir las conductas antiguas por nuevos comportamientos. Generalmente estos son mejores para el individuo buscando conductas nuevas, apropiadas y no que sean impuestas.

La tercera etapa. Es integrar el nuevo punto de vista en:

- "a) La personalidad total, y
- b) Relaciones significativas"¹⁶

¹⁴ibid. pág.29.

¹⁵ibid. pág.30.

¹⁶ibid. pág. 31.

Por último es consolidar la nueva conducta en hábito personal; el individuo debe estar motivado. Los sentimientos de desadaptación y ansiedad provocados por el comportamiento anterior ayudarán; pero ante todo debe haber algunos incentivos obvios y positivos.

El individuo o persona que practica las nuevas conductas debe obtener una retroalimentación impersonal sobre los resultados.

Las conductas esperadas, deben determinarse con claridad y sin ambigüedades; esto puede hacerse con la revisión de los puestos y descripción de estos, asimismo revisando las políticas y procedimientos.

Luego entonces si el proceso del cambio se ha llevado a cabo con apoyo, simpatía y determinación por parte del Director; y con una conducta altamente motivada y un espíritu de cooperación de niveles más bajos. Debe existir una mejor adaptación entre el Director y la organización, pudiendo lograr, dar un paso mas, para una adecuada administración educativa desde el mismo desarrollo de la organización.

Una segunda base del fundamento del D. O. es la teoría de sistemas, la cual considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo de influencia con el entorno que lo rodea, y es un sistema total en virtud de que está compuesto por diversos subsistemas.

Entendiendo como sistema a "un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental"¹⁷.

¹⁷ Ibid. Pág. 32.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada - proceso - salida, cada una de estas etapas debe funcionar adecuadamente si es que se quiere que el sistema sobreviva. Asimismo tienen propósitos y metas, los cuales son sus razones de existir.

Como parte fundamental de cualquier sistema encontramos la comunicación, la cual debe ser ágil, veraz, oportuna y confiable, con el objeto de fomentar una activa participación de los miembros del sistema, es por esto que la retroalimentación es de gran valor en las organizaciones.

Una de las bases importantes del D.O. es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas no está restringida a las élites o a las personas de más alto rango, si no que se extiende ampliamente a toda la organización.

Delegar es darle poder a alguien; esto se hace cediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con ideas, ejercer su influencia y aceptar responsabilidades.

Las intervenciones del D. O. están deliberadamente diseñadas para hacer que los líderes incrementen su interés y participación, tanto propios como de las personas que los rodean, por ejemplo: grupos de trabajo autónomos, círculos de calidad, programas de calidad de vida en el trabajo etc.

De acuerdo a esto se puede identificar cinco puntos en la que los líderes tengan éxito en lo concerniente a la delegación de autoridad, y que en este caso lo adoptaría el Director para mejorar la organización escolar, los cuales son:

1. DESAFIAR EL PROCESO:

- Buscar oportunidades.
- Experimentar y arriesgarse.

2. INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA:

- Imaginar el futuro.
- Reclutar a otros.

3. PERMITIR QUE LOS DEMAS ACTUEN:

- Fomentar la colaboración.
- Fortalecer a los demás.

4. MOLDEAR EL CAMINO:

- Poner el ejemplo.
- Planear pequeños triunfos

5. ALENTAR AL CORAZON:

- Reconocer las contribuciones individuales.
- Celebrar los logros.

Una creencia fundamental en el D. O. es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, así como que los grupos de trabajo deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos.

La evidencia es clara ya que los equipos efectivos producen resultados que exceden el desempeño de los individuos relacionados. Una de las tantas características que pueden tener los equipos es la disciplina, para que se vean resultados fructíferos, alcanzando los objetivos propuestos de la organización.

Por lo anterior, podemos darle paso al siguiente punto a tratar; el proceso de desarrollo organizacional.

2.1.2 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro del proceso de D. O. existen tres componentes básicos, que son los siguientes:

1. DIAGNOSTICO.

El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y otros objetivos de interés. "La acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización"¹⁸, y el componente de la administración del programa que abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrolla la estrategia general del D. O., vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y aborda las complejidades y sorpresas inherentes a todos los programas.

El primer paso es diagnosticar el estado del sistema, ya sea total o bien alguna parte del todo, de sus problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones relativas al logro de objetivos.

RICHARD BECKHARD, uno de los estudiosos del Desarrollo Organizacional (D.O.) subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue:

"El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis, por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales. . . o bien pueden ser niveles como la alta gerencia.

¹⁸Op. cit. Ferrer Pérez, LUIS. pág.26.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen la toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos. El manejo del conflicto, el establecimiento de metas y los métodos de planificación¹⁹.

Teniendo ante esto un modelo que indica, qué se debe buscar para diagnosticar los problemas de la organización. El modelo identifica seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensa, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. En estas áreas todo debe funcionar bien, si es que se desea que la organización tenga éxito.

En este modelo es necesario que no sólo se diagnostique la parte formal de la organización, sino también la informal y realizar una comparación entre ambas con el fin de que pueda hacerse homogéneo el accionar de todos los elementos de la institución. Figura 1. "Modelo de los seis cuadros"²⁰.



Figura 1.

¹⁹Stephen P. Robbins. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. pág.87

²⁰Ibid. Pág. 87

Este modelo indica donde buscar y qué se debe buscar para diagnosticar los problemas de la organización. Este identifica seis áreas críticas: Propósitos, estructura, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. En estas áreas todo debe funcionar bien, si es que se desea que la organización escolar tenga éxito.

2. ACCION.

El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del D. O., las cuales son series de actividades estructuradas en las que las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir cambios deseados.

3. ADMINISTRACION DEL PROGRAMA.

Esto significa la diferencia entre el éxito o fracaso ; por lo que los programas siguen un orden lógico de los acontecimientos y para administrar dicho programa se debe ejecutar y dirigir bien cada fase.

WARNER BURKE describe las siguientes fases en los programas de D. O:

- a) Entrada,
- b) Contrato,
- c) Diagnóstico,
- d) Retroalimentación,
- e) Planificación del cambio,
- f) Intervención,
- g) Evaluación²¹

²¹ Vid. Gómez Ceja, Guillermo. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Pág. 86.

Dando como siguiente paso la explicación de cada uno de estos siete puntos:

- A) Entrada: es la relación inmediata que se tiene entre directivo y personal, en donde se explora si la organización constituye un buen equipo.
- B) Contrato: implica el establecer expectativas mutuas, teniendo un común acuerdo entre directivo y organización, en cuanto a tiempo, dinero, recursos y en general aclarar lo que cada parte espera dar y obtener de la otra.
- C) Diagnóstico: en esta fase se pueden describir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, análisis de los documentos y la información de la organización.
- D) Retroalimentación: es tener el regreso de la información ya analizada de los desperfectos que se hayan tenido en la organización. La exploración de la información, representa: comprender, aclarar y ser exactos para mejorar el D. O. dentro de la institución educativa.
- E) Planificación del cambio: de acuerdo a lo obtenido de la retroalimentación, ahora para cambiar y hacerlo más eficiente; el siguiente paso es que basándose en la nueva información se exploran, critican posibilidades, con el fin de considerar alternativas, para asimismo seleccionarlas y desarrollar planes, que le sirvan a la institución para alcanzar sus metas.
- F) Intervención: se ponen en práctica una serie de acciones diseñada para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
- G) Evaluación: es el punto en donde representan la determinación de los efectos del programa.

2.2 FACTORES PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Dentro de cualquier organización existen varios factores, contando en este caso con los más importantes como lo son: factores humanos, estructurales y económicos:

"FACTOR HUMANO: Sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible"²²; por lo que dentro de la administración es llevada por el hombre, y es indispensable para cualquier organización sea esta cualquiera que sea, privada o pública.

"FACTOR ESTRUCTURAL: Por que toda la administración por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido"²³. Teniendo cada individuo dentro de la organización una función que desempeñar según su nivel jerárquico, actuando de acuerdo a la responsabilidad que se tenga dentro de ésta.

"FACTOR ECONOMICO: Entendiéndose por tal, los recursos materiales, requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo, y a la consecución de sus planes de trabajo"²⁴, ya que sin lo económico, la organización no tiene funcionalidad para poder lograr las metas deseadas.

El grado de los factores antes mencionados dependen de la eficiencia, coordinación y control; así como del mal o buen funcionamiento del cuerpo administrativo, " y por consiguiente, el logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, los maestros, los alumnos, la enseñanza y la comunidad"²⁵.

²²Lemus, Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE LAS ESCUELAS. pág.28.

²³Ibid. pág.28.

²⁴Ibid. Pág. 29.

²⁵Ibid. pág. 30.

Entre los múltiples factores que están probablemente en un punto donde se presenta un tanto tortuoso y son: "Los estudiantes que constituyen los principales factores de cualquier sistema educativo"²⁶; ya que al ingresar a la escuela como estudiantes cambia su vida, su actitud, y comportamiento ante la sociedad que les rodea, y en donde la familia juega un papel decisivo en la que influye en el estudiante para que adquiera un conocimiento amplió; así la educación es emitida como un fin en sí mismo de su propio desarrollo. Otro de los factores en la educación a parte de los estudiantes; son los profesores, ya que "constituyen el elemento más importante y crucial de un sistema educativo"²⁷; por que en ellos está, la situación que se vive en la actualidad dentro de la educación, y su cambio constante, esto con el fin de obtener mejor calidad educativa ya sea a nivel básico, medio o superior.

Teniendo así el Director un papel relevante en cada institución educativa, impulsando al profesorado para que así mismo se llegue al objetivo deseado; comenzando por una organización de unidad.

2.2.1. LA ORGANIZACION COMO UNIDAD

Esta unidad esta formada por un conjunto de recursos que interactúan para proporcionar bienes o servicios a la sociedad, de la coordinación de esos recursos dependen el éxito de la organización. Sin lugar a dudas el elemento humano es el más importante en cualquier institución pública, privada o del sector educativo.

La palabra organización tiene dos significados: "el primero denota una institución o grado funcional"²⁸; por ejemplo: se da ese nombre a una empresa, hospital, escuela, organismo gubernamental, etc. "El segundo significado designa el proceso de organizar"²⁹; la forma en que el trabajo se arregla y designa entre los

²⁶ Coombs H., Philip. LA CRISIS MUNDIAL DE LA EDUCACION. pág.29

²⁷ Ibid. pág.29

²⁸ Ibidem. Pág 29

²⁹ CURSO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE GRUPO BANAMEX. Pág. 16

miembros de la organización de modo que se logre eficientemente las metas de ella.

Luego entonces “por organización en general entendemos el proceso o resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional; y por organización escolar entendemos el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación”³⁰

En pocas palabras es hacer de una organización un sólo equipo de trabajo, con un mismo espíritu de unión, de integridad, de servicio, de lealtad y amor a lo que hacen y esto sólo se puede lograr empezando desde las altas jerarquías y con el ejemplo mismo; si cada directivo se comprometiera con la organización, la educación fuera diferente tanto en los profesores, como del personal que labora dentro de cada escuela; esto si se quiere calidad, excelencia; primero hay que darla y para darla, es básico contar con una buena organización.

Así pues, es evidente que los Directores han de tener la habilidad suficiente para determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. Y han de tener la capacidad de desarrollar este tipo de organización.

ERNEST DALE describe a la organización como un proceso de varias etapas:

- “1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
2. Dividir la carga de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica, comoda por una persona o por un grupo de personas.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.

³⁰Op cit. Lemus, Luis Arturo, pág.40

4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
5. Vincular la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla³¹

Llevar a cabo cada una de estas etapas permite a los individuos a trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos individuales y colectivos.

Los Directores que entienden estas etapas de la organización están mejor equipados para guiar cada una de sus organizaciones hacia un equilibrio operable.

2.2.2. CALIDAD

En la organización es importante que toda actividad en la que el ser humano se ve involucrado esté regida por normas, por lo que alcanzar la calidad no tiene que ser la excepción.

“La calidad implica un cambio profundo de actitud. Es una nueva manera de ser y de pensar. Es actuar de forma diferente y es crear un nuevo estilo de vida.”³²

De esta manera la calidad es garantizar que las actividades que se realizan ocurran tal y como fueron planeadas mediante un proceso bien definido sistemático de un mejoramiento continuo. Así también es un cambio cultural, una actitud de superación permanente, que propicia ser altamente competitivo y que un Director de cualquier institución educativa a nivel secundaria puede fortalecer para planear y desarrollar sus actividades, así como el respeto a su tiempo y responsabilidad; son los medios para elevar la calidad de la educación secundaria y transformar la Administración Educativa.

³¹Winston, Stephanie. THE ORGANIZED EXECUTIVE pág.68

³²Patño Gil, Humberto. LEYES ETERNAS DE LA CALIDAD. pág.5

Para llevar a cabo dicha administración y mejorar la calidad educativa, el Director es uno de los eslabones de esta cadena y de donde se manejan ordenes para optimizar la satisfacción de esta enseñanza; teniendo así como resultado y beneficiado en lo último de los casos de este eslabón: EL ALUMNO.

Pero como en todo existen cambios en el transcurso del tiempo, las necesidades también cambian y ahora ya no sólo se habla de calidad sino que esta cambio por ser CALIDAD TOTAL. Que es un concepto que está revolucionando a todas las organizaciones, enfocándose no sólo al sistema educativo, sino que va dirigido a todo tipo de organización.

La calidad total se define como: "Una filosofía de trabajo que busca el mejoramiento incesante de todos los procesos y que percibe a la empresa como un cuerpo integrado, como un todo, cuyo motor es la calidad"³³

Esta filosofía implica un cambio en la cultura organizacional y es un proceso que implica tiempo y consciencia en su aplicación en donde la alta dirección debe estar convencida de sus beneficios y si está no cree en lo que ésta aplicando todo será en vano.

La calidad total ha sido un tema de estudio de numerosos autores y tienen entre sus principales precursores a:

A) KAORU ISHIKAWA: Quien establece algunas de las características sobre la calidad total:

- "- Respeto por la humanidad (persona integra).
- La calidad empieza con educación y termina con educación (capacitación).
- Círculos de calidad"³⁴

³³MANUAL ELABORADO PARA EL INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL, pág.8

³⁴Vid. Ishikawa, Kaoru. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

B) JOSEPH M. JURAN: Nos dice sobre la calidad:

"- Trabajo en equipo con los proveedores.

- Equilibrio entre trabajo de la planificación y el trabajo posterior de las operaciones.

- Detección de los errores a la primera ocasión.

- Retroalimentación sistemática.

- Uso de los modelos matemáticos"³⁵

C) PHILIP CROSBY: Afirma sobre la calidad:

"- Prevención: hacer las cosas bien desde la primera vez y mejorar en toda organización.

- Programa corporativo de calidad:

* Actitud de participación de la dirección.

* Administración profesional de la calidad.

* Programas originales.

* Reconocimiento"³⁶

Si se analizan las aportaciones antes mencionadas de los autores se concluye que todas coinciden en que la calidad es una filosofía que implica trabajar en equipo, capacitar al personal, la participación de todos los miembros de la escuela y aquí lo primero es el alumno.

DAVID BAIN hace una lista de la serie de factores que influyen en la calidad de los cuales tenemos:

"(. . .) Una actitud positiva, un ámbito orientado a resultados con una auténtica preocupación por los empleados, la creación e implantación que tengan sentido, una administración que informe a los empleados acerca de su desempeño real en forma constructiva"³⁷

³⁵Vid. Juran, Joseph. LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD.

³⁶Vid. Crosby, Philip. LA CALIDAD NO CUESTA.

³⁷Bain, David. PRODUCTIVIDAD. pág.108

Algunos otros elementos que menciona son: el diseño, los equipos, los materiales, la programación y el desempeño que requieren de una adecuada planeación y adquisición. Haciendo énfasis en lo que significa; desempeño, ya que es un término que se ha venido mencionando y que tiene un efecto importante sobre la calidad.

Ante esto el desempeño depende de dos factores: El primero es la pericia que está en función de la capacitación y la experiencia; y el segundo factor que depende de la actitud y el medio ambiente.

De acuerdo con los factores anteriores lo importante es que las personas que van a aplicar algún programa de calidad estén convencidos de lo que significa y sobre todo que estén conscientes de que la calidad total no es ninguna receta, sino una filosofía, que implica un cambio de mentalidad, y que para su implantación y adaptación se debe empezar por los niveles directivos, dándolo como muestra al personal que tienen a su cargo dentro de la educación secundaria; y por consiguiente es un proceso continuo de mejora en toda organización, una vez que se ha adaptado ha mencionado cambio, este no termina, convirtiéndose asimismo parte de la cultura de la misma organización y para poder alcanzar una calidad acorde a los objetivos que se requiere dentro de la educación secundaria se necesita de una capacitación adecuada a su personal.

2.2.3. CAPACITACIÓN.

Los tiempos actuales están caracterizados por el crecimiento de una competencia que nos exige, a todos, una mayor y mejor preparación. el mundo de hoy es tan competitivo y la evolución tecnológica tan impresionante se puede aprovechar adquiriendo conocimientos congruentes a estos avances.

La gran oportunidad de adquirir conocimientos es infinita y perder ese espíritu por aprender, equivale a empezar a morir.

Lo más importante de los conocimientos no es poseerlos, si no saberlos usar. Lo que cuenta son los logros obtenidos y sin duda no se podrán alcanzar si no se está provisto de conocimientos.

Sin duda alguna la satisfacción de un director es cuando puede experimentar, que su personal al capacitarlo le da a conocer lo que sabe sin hacer ostentación de ello. Recordando que hacer triunfar en la vida a los demás es un triunfo para uno mismo y la escalera para alcanzarlo: es el conocimiento, por lo cual la capacitación no es otra cosa que facilitar el aprendizaje. Cuando una persona sabe y conoce lo que tiene que hacer, lo realiza bien, y de lo contrario sino lo conoce o lo conoce a medias los resultados serán diferentes; teniendo como consecuencias errores, pérdidas de tiempo, de materia prima y en consecuencia un aumento en los costos.

FERNANDO ARIAS GALICIA, define a la capacitación como: "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo"³⁸, involucrando el conocer, medir y evaluar los factores que influyan o modifiquen las cargas físicas, mentales y afectivas en el proceso de educación.

³⁸ Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. pág.319

La función educativa es el satisfacer las necesidades presentes y prever las necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores de la educación, siendo aptos para la realización de cualquier proceso que se presente dentro del ámbito educativo.

Así la capacitación es indispensable para la realización de actividades planeadas; basadas en las necesidades reales que tienen las instituciones de educación secundaria, orientadas hacia un cambio tanto en los conocimientos, habilidades, como en las aptitudes que tiene la persona que esta al frente de la institución, en este caso es el Director, el cual debe tener una mayor capacidad, para resolver cualquier problema que se le presente; sea cual sea dentro de la institución.

Por lo tanto la capacitación es fundamental para el éxito de la organización, especialmente dentro de la educación secundaria, teniendo por parte de los miembros de la escuela un desarrollo más humanitario y de calidad en cuanto a la enseñanza.

Aunado a lo anterior, como ya fue mencionado si un trabajador sabe lo que tiene que hacer y lo hace bien se sentirá satisfecho con lo que está desempeñando, puesto que un ser humano le gusta estar donde se sienta bien y más aún si su trabajo está contribuyendo al objetivo de la escuela y de la educación y por consiguiente de la nación, sintiéndose parte del sistema.

ALFONSO BARRA RIVERA, aporta algunos tips para el logro de la calidad en la capacitación:

1. Capacitar primero después de administrar; Peter Drucker
2. La capacitación es antes que la administración (sin lo primero lo segundo resulta costoso).
3. La capacitación indica calidad.
4. La capacitación influye y fluye en la productividad.

5. La capacitación es una permanente indagación de necesidades de adiestrar, desarrollar y capacitar propiamente.
6. Una buena capacitación es aquella que permita satisfacer necesidades reales de empresa, de gente y de nación.
7. No es cara la capacitación. . . es carísima, cuando se pacta capacitación de poco valor profesional.
8. Para un programa de capacitación no deje a un lado el valor de análisis de cargo. Estos informan para un programa de capacitación.
9. Póngale ardor a su servicio de capacitación.
10. Si enfrentas la necesidad de capacitar, el método de investigación te ayudará³⁹

Todos estos tips deben ser aplicados en todos los niveles de la institución educativa, ya que algunos directivos piensan que se debe capacitar a los administrativos y profesores, siendo que ellos deben ser los primeros en capacitarse; y como menciona en su obra antes citada KAOURO ISHIKAWA: La calidad empieza y termina con la educación, ya que todo va concatenado para lograr una adecuada Administración Educativa.

Ante esto vemos que a pesar, que los Directores son capacitados y que por parte de la S. E. P. se les otorga manuales; estos no se llevan a la práctica, quedándose en papel y teorías en pizarrón; teniendo como resultado, Directores que planean, dirigen, controlan y evalúan en relación a su propio criterio, dejando de lado aquello que obtuvieron al capacitarlos. De lo cual se ve reflejado en la realidad en escuelas secundarias donde el Director, tiene problemas al dirigir la misma escuela, por lo cual es de suma importancia la capacitación a estos niveles, para cualquier punto que este en conflicto, tengan varias alternativas de resolución y se logre un desarrollo educativo completo.

³⁹Barra Rivera, Alfonso. TIPS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACION Y DESARROLLO. pág.18

2.2.4. DESARROLLO EDUCATIVO.

La educación es un espacio donde se han desarrollado diversas acciones que son erradas sin cambio alguno, en las cuales tienen repercusiones en costos políticos, como sociales, a través del desarrollo educativo se pretende volver a crecer, elevando los niveles de bienestar educativo.

Estos es , un desarrollo que se promueva, haciendo una serie de reformas en su sistema de organización en cada una de las escuelas secundarias; el promovedor de un avance en la educación, es el propio Director de cada institución, ya que a través de él se pueden alcanzar valores que influyan y den sentido a la reordenación educativa implicada en un nuevo modelo de desarrollo educativo.

GISELE ASPLUND escribe sobre este tema e indica que:

"... cualquier trabajo de desarrollo de una organización debe estar enfocado tanto a cuestiones técnicas como son estrategias, corporativa, mercadotecnia, estructura organizacional, sistemas administrativos, etc., como a cuestiones del desempeño, estilos de comunicación, etc."⁴⁰

Como se puede observar que al hablar de desarrollo educativo, se esta hablando de un desarrollo en donde todos los elementos de la organización educativa interactúan en diversos aspectos que son de suma importancia, como es: la propia educación, la administración, etc.

Lo importante es integrar el comportamiento individual y de grupo con los aspectos técnicos de la estructura organizacional. A partir de este momento, entendemos por desarrollo a la combinación de cambios mentales y sociales que se encuentran en un proceso continuo e institucionalizado de transformaciones y

⁴⁰Asplund, Gisele. et al. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INTEGRADO. pág.65

perfeccionamiento de las estructuras y procesos básicos de la sociedad, destinados a llevar a ésta constantemente hacia adelante.

Desde una óptica general se considera al desarrollo educativo, un proceso, un método y un programa de mejoramiento para la educación. De este modo puede advertirse que:

- Como proceso; el desarrollo educativo constituye una progresión de cambios, de la situación donde pocos deciden el cambio de la cooperación mínima, y en donde se necesita de la participación de los que están insertos en la organización, se encuentra apatía y la falta de la misma participación.
- Como método; el desarrollo educativo, es un medio para lograr un fin armonizado en todos los programas del mismo desarrollo.
- Como programa; el desarrollo educativo constituye una serie de procedimientos y actividades.

De acuerdo a lo anterior para ejercer el desarrollo educativo dentro de cada institución educativa, requiere de una integración de los que están inmersos en la organización, así mismo llevar al pie de la letra los planes y programas del desarrollo de otra forma eficiente y armónico.

2.3. MOTIVACIÓN

"AL HOMBRE SE LE RECONOCE NO POR LO QUE SABE, SINO POR LO QUE HACE CON LO QUE SABE". J.A. RAZO.

Después de haber analizado cada uno de los puntos anteriores; ¿ qué se necesita por parte del personal; para que se alcancen los objetivos deseados ?. Esta pregunta es inquietante, por que habría de conocer cuáles son las causas que impulsan actuar al personal en forma variada y diferente, al cambiar con éstas con relativa facilidad; y para conocer cuales son estas causas de comportamiento del personal de la secundaria es necesario identificar claramente lo que se entiende por motivación.

2.3.1. ¿ QUE ES LA MOTIVACIÓN ?

La palabra motivación se emplea frecuentemente en diferentes ámbitos; de igual forma, encontramos a un Director de educación secundaria que buscará la forma de descifrar cuál es la causa para que su personal actúen de una forma y qué puede hacer para dirigir ese comportamiento adecuadamente.

La motivación puede definirse de la siguiente manera: " La motivación se refiere aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad"⁴¹

⁴¹Fulmer, Robert M. ADMINISTRACION Y ORGANIZACION, pág.204

Sobre la definición de motivación, existen muchas, una por cada autor importante sobre el tema. En la práctica cotidiana, al proceso de influir psicológicamente en otra persona con argumentos para que actúe en determinada forma, se le conoce como motivación externa. Sin embargo, la importancia de la motivación no radica en su definición, sino en la forma en que ésta la lleva a cabo cada persona con la finalidad de cubrir sus necesidades.

De igual forma, podemos distinguir que existen como ya se mencionó, motivación externa e interna que pueden ser diferenciados como:

"MOTIVACION EXTERNA: son influencias, como premios y castigos, que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas"⁴². Es la forma más conocida y utilizada para incentivar a las personas, pero no la más efectiva.

"MOTIVACION INTERNA: se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas"⁴³. Es decir que las personas solo realizarán sus actividades de trabajo si les gusta y no les causa ningún factor emocional contrario a la satisfacción de realizarlo.

Sólo debemos aprender que la regla de oro es que todos los seres humanos tenemos una fuerza interior que nos mueve a hacer las cosas, esa fuerza es la motivación y debemos utilizarla si queremos ser alguien en esta vida, teniendo como siguiente paso los principios de la motivación.

⁴² Guzmán Valdovila, Isacc. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN. LA DIRECCIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS. Pág. 45.

⁴³ Ibid. Pág 47.

2. 3.2. PRINCIPIOS DE LA MOTIVACIÓN.

Nos dicen los expertos que una persona nos puede motivar sólo si nos ayuda a encontrar sentido de existencia y de creación con sus argumentos y sugerencias.

Basta con recordar al hombre a través de su historia, forjándose metas que en ocasiones parecen difíciles de alcanzar; sin embargo a pesar de los obstáculos que se les presentan tienen fuerza interior; ese "coraje" para alcanzar aquello que creyó lejano a sus posibilidades, presentándose tres principios motivacionales para lograr aquello que parecía imposible y con esa coraza que se logra.

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES BASICAS. Es el primer principio el cual "establece que las personas son motivadas para adquirir satisfacción de sus necesidades básicas"⁴⁴

Esto quiere decir que cuando a un individuo le hace falta algo para su bienestar, se sentirá motivado y actuará para adquirir dicha satisfacción, por ejemplo, para el ser humano que está en una situación extrema y peligrosa de hambre, no existen otros intereses que sean la comida. Una vez que obtiene el alimento queda un sentimiento de bienestar al cubrir esa necesidad.

El segundo principio. **CONSERVACION DEL BIENESTAR.** "La gente actúa no solamente para obtener sino para conservar la satisfacción que ya posee"⁴⁵. Por ejemplo, muchos propietarios de casas y condominios gastan dinero extra en mantenimiento de sus propiedades con la finalidad de prevenir la posible pérdida de valor de su hábitat. Por lo tanto ellos actúan para mantener la satisfacción de su bienestar que tienen actualmente.

⁴⁴Op. cit. Dorantes Mir, Ricardo. Pág 36

⁴⁵Ibid. Pág. 38.

El último principio. A NECESIDAD SATISFECHA CERO MOTIVACION. "Este principio de la motivación humana manifiesta que una necesidad satisfecha no motiva a la persona"⁴⁶. Retomando el primer ejemplo una vez que el individuo ha saciado su hambre, su necesidad termina y no apetece otra cosa; es cuando se dice que es una necesidad cero.

2.3.3.FACTORES MOTIVACIONALES.

Con el propósito de identificar los factores motivacionales que orientan la conducta; HERZBERG, generó una teoría en la que puntualizó la importancia del enriquecimiento de la tarea para incrementar su impacto sobre la actuación del personal. Dividiendo la motivación en dos factores:

1. FACTORES HIGIENICOS. "Se conforman por un grupo biológico básico"⁴⁷, entre los cuales se encuentran las necesidades de satisfacción primaria de tipo biológico, como el comer, dormir, el tener un aseo personal, etc.

Este primer grupo se dan condiciones en las cuales se hace necesario impedir la inconformidad en un trabajo o en su persona.

2. FACTORES MOTIVADORES. "Son los elementos que conducían a una fuerte dedicación al trabajo y a niveles elevados de satisfacción"⁴⁸; caracterizándose por la necesidad que tiene el hombre de autorrealizarse y alcanzar metas a través del enriquecimiento de su trabajo.

⁴⁶Ibid. Pág. 38.

⁴⁷Op cit. Fulmer, Robert M. Pág. 213

⁴⁸Ibid. Pág. 215.

La principal distinción entre los factores, consiste en que los factores higiénicos son extrínsecos al trabajo y en cambio, los factores motivadores son aquellos relacionados con el logro, el reconocimiento, la naturaleza, y el alcance del trabajo. Para motivar a el personal es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros y buenos Directores traigan como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño, dado que sólo representan una solución temporal de problemas.

2.3.4. NECESIDADES MOTIVACIONALES.

Entre las diversas teorías que intentan explicar el por qué de la motivación encontramos las teorías relacionadas con la satisfacción de las necesidades que se fundamentan, en la creencia de que el hombre dirige su comportamiento a la satisfacción de ciertas necesidades de orden básico.

Las teorías de la satisfacción de las necesidades cubren tres aspectos principales:

1. Intensidad de las necesidades.
2. Grado de expectativa.
3. Importancia de la meta⁴⁹

1. INTENSIDAD DE LAS NECESIDADES. En este primer aspecto de motivación de una persona influye considerablemente la intensidad de sus necesidades, ejemplificándolo como a una persona que constantemente está preocupada por su seguridad en el trabajo. Sí está necesidad es intensa dirigirá sus esfuerzos a evitar que se ponga en riesgo su seguridad en el empleo.

⁴⁹Op cit. Dorantes Mir, Ricardo pág 39.

2. GRADO DE EXPECTATIVA. Cada individuo traza metas acordes con su escala de valores y sus necesidades, dirigiendo su esfuerzo para conseguir sus metas. Internamente se generan ciertas expectativas sobre el resultado que esperamos obtener a través del esfuerzo, y los resultados retroalimentan el grado de esfuerzo que se debe depositar en futuras expectativas.

3. IMPORTANCIA DE LA META. La importancia de una meta está relacionada con el valor que le damos a los resultados esperados. A medida que se desenvuelve el individuo en la vida, aprende a valorar y preferir la realización de ciertas actividades sobre otras.

La importancia o el valor que se le da al resultado esperado por medio del comportamiento del individuo servirá para facilitar este esfuerzo y para dirigir el comportamiento.

Es posible esperar que una persona esté bien motivada cuando los tres aspectos anteriormente mencionados están relacionados adecuadamente, e interactúan estrechamente.

Las necesidades han sido estudiadas bajo diversos esquemas; el mas conocido es por ABRAHAM MASLOW desarrollada en 1954, clasificando las necesidades de los seres humanos en cinco categorías que a su vez conforman tres grandes grupos:

"NECESIDADES FUNDAMENTALES, que incluyen las siguientes categorías: a) necesidades fisiológicas, como el hambre, la sed, y el sueño; y b) necesidades de protección física, como la casa y el vestido.

NECESIDADES PSICOLÓGICAS, que incluyen las siguientes categorías: a) necesidades de pertenencia, como el amor, la identificación y la familia; y b) necesidades de status como el prestigio y triunfo, como el automóvil, la cabaña y el despacho.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION, que incluyen la siguiente categoría: necesidades de desarrollo personal, como el ejercicio profesional y la investigación, entre otros".⁵⁰

A continuación se presenta la pirámide de la escala de necesidades de MASLOW. Figura 2.

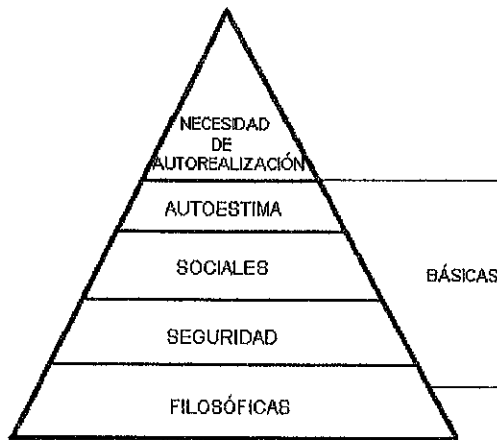


Figura 2. "Jerarquía de las necesidades según Maslow"⁵¹.

Es conveniente señalar que a pesar de que la teoría de MASLOW no establece los límites entre necesidades y deseos, la escala fue desarrollada para estudiar las prioridades de las primeras, y no para que sirviera de falso soporte a los inagotables deseos del hombre.

⁵⁰ Maslow, Abraham. MOTIVACION Y PERSONALIDAD. Pág. 92

⁵¹ Ibid. Pág. 92.

Teniendo así sobre ésta la jerarquía de las necesidades o categorías:

"NECESIDADES FISIOLÓGICAS: son las necesidades básicas relacionadas con la supervivencia"⁵², entre las que se encuentran: comer, dormir, descansar, reproducción, calor aire, abrigo, etc. Estas necesidades son tan poderosas y fundamentales que los seres no se dedicarán a ningún otro tipo de actividad hasta que estas hayan sido satisfechas.

"NECESIDADES DE SEGURIDAD: están relacionadas con la necesidad de mantener una adecuada integridad física que requiere el individuo para sentirse a salvo de daños físicos"⁵³, evitando las amenazas personales, incluyendo en esta necesidad la protección psicológica; convirtiéndose en una fuerza motivadora para mantenernos vivos y sanos.

"NECESIDAD DE AMOR Y PERTENENCIA: consiste en sentirse aceptado y amado por las personas, de relacionarse con otras y establecer relaciones estrechas y significativas"⁵⁴. Esta necesidad constituye una fuerza de afecto, lo que la gente puede dar en su núcleo familiar o en su entorno; el deseo de tener buenos amigos, de formar grupos sociales, ser miembro de una comunidad más grande es el comienzo de las satisfacciones de las necesidades de orden superior.

"NECESIDADES DE AUTOESTIMA: establece una evaluación firme y positiva de nosotros mismos; otro aspecto relacionado es el deseo de lograr estima de otros, y nuestra aceptación como individuos con nuestros propios derechos"⁵⁵.

⁵² Maslow, Abraham. UNA TEORÍA DINÁMICA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. Pág. 86.

⁵³ Ibid. Pág. 88.

⁵⁴ Ibidem. Pág. 40.

⁵⁵ Op. cit. Maslow. Abraham. MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD. Pág. 104.

Para alcanzar la satisfacción de estas necesidades es básico demostrar cierta habilidad y éxito que sean valorados desde nuestro punto de vista y el de los demás. Luego nos esforzamos por alcanzar prestigio y reconocimiento por nuestros logros y a desarrollar afecto.

En esta categoría puede estar incluida nuestra necesidad de dominar, expresar nuestra fuerza y capacidad que algunos teóricos de la motivación definen como una necesidad de poder.

"NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: se encuentra en la punta de la pirámide y que sólo una vez resueltas todas las necesidades anteriores puede el individuo dedicarse a dirigir sus esfuerzos a su satisfacción⁵⁶. Consiste básicamente de ser todo lo que el individuo es capaz de ser. El avance hacia la autorrealización aparentemente es un paso constructivo al crecimiento y logro de nuestro propio yo.

2.4. ADMINISTRACION ESTRATÉGICA.

Los administradores de éxito eficientes y eficaces siempre han realizado buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

Bajo este esquema se reúnen varios factores en un nuevo concepto aparece un nuevo y poderoso método: la Administración estratégica.

⁵⁶ Ibid. Pág. 106.

2.4.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACION ESTRATÉGICA?

Después de los cambios en la Segunda Guerra Mundial varios administradores de entonces sugirieron un nuevo enfoque: la Administración Estratégica, basada en el principio que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

HOFER Y SCHENDEL se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La actividad de la formulación de la estrategia.
3. La implantación de la estrategia.
4. Cambios en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados⁵⁷

Los factores claves son los procesos políticos y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia.

La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por su puesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégica.

⁵⁷Hermida J. et. al. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. pág.84

CERTO S. La define así, a la administración estratégica: " es el proceso que sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso"⁵⁸

STONER J. La define como: "el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos"⁵⁹

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

Luego entonces, la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital, de lo contrario, la vida de una institución educativa queda reducida a su suerte.

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la educación secundaria. Y si lo llevan a la práctica en cualquier momento ganaran energía, alcanzando sus metas, pero continuando o darle seguimiento para que no yerran su camino, esto es planeando de igual forma que administran.

⁵⁸Ibid. Pág 103

⁵⁹Ibid. Pág 103

2.4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia donde vamos, sino más bien para saber donde estamos.

La mayoría de los problemas surgen cuando se emprenden acciones sin haberlas meditado antes, cada hora que se use una planeación efectiva, ahorra de tres a cuatro en la ejecución y ocasiona el logro de mejores resultados. Si fallamos en la planeación, estamos planeando para fallar.

Para lograr los objetivos de las estrategias y políticas fijadas el Director de la escuela secundaria necesita realizar dentro de sus principales funciones, la formulación de planes contando con técnicas en las cuales se pueden ayudar para que estos sean realistas y alcanzables.

Ante todo el Director debe especificar los planes a corto, mediano y largo plazo; mediante una aplicación diaria como es:

PLANEACION DIARIA: para la utilización efectiva del tiempo, es esencial una planeación diaria, escrita la noche anterior o al empezar el día, anotando la lista de lo que se propone hacer ese día.

OBJETIVOS: generalmente se logran resultados efectivos, cuando se persiguen a sabienda de objetivos ya planeados y no cuando esto se hace al azar.

PRIORIDAD: se debe presupuestar o distribuir el tiempo disponible en una secuencia ordenada de prioridades. De no ser así, los Directores tienden a gastar el tiempo de manera proporcionalmente inversa a la importancia de sus tareas.

FECHA LIMITE: la autodisposición de fechas límite y el ejercicio de la autodisciplina para adherirse a ellas, ayuda a los Directores a vencer la indecisión, el titubeo y la postergación.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA: la probabilidad de que ocurra un evento aumenta directamente, con la aplicación sistemática del esfuerzo hacia su realización.

Los planes dan a la organización de la escuela secundaria, sus objetivos; y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, además, permiten:

1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieran para alcanzar sus objetivos.
2. Que los miembros de la escuela secundaria realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso de la planeación es el establecimiento de las metas. Después se fijan los objetivos de las subunidades; una vez determinados los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al fijar los objetivos y elaborar los programas, el Director considera su factibilidad y si serán aceptables a los profesores y al personal que integra la secundaria.

Todo organismo social necesita para operar de una compleja red de decisiones de las de tipo general, hasta las muy específicas que abarcan procesos diarios.

Es por eso, que para adentrarnos a lo que es una planeación estratégica, se definían primeramente por separado ambos términos:

PLANEACION: "Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números para su realización"⁶⁰

ESTRATEGIA: " Es la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende. La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo), que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los mas altos niveles de autoridad) cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales. . . "⁶¹

Para que la planeación sea práctica y eficaz se debe considerar las reacciones del personal a que afecta; esto provoca el uso de estrategias en la planeación; STEINER, define a la Planeación Estratégica como:

" El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos "⁶²

Luego entonces, la buena Planeación Estratégica en la educación, aumenta el tiempo para pensar y disminuye el tiempo de hacer, es por esto que es menos probable que ocurra una crisis administrativa en el sector educativo, principalmente en la educación secundaria, puesto que todas las contingencias se han pensado de antemano.

⁶⁰Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y práctica. Pág. 66

⁶¹Op. cit. Gómez Ceja, Guillermo. Pág. 55

⁶²Ibid, Pág. 56

Por ello es fundamental tener claridad de cual es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al propósito deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia; tomando en cuenta la condición actual de la educación, así como del futuro, el tiempo y el propio plan. Figura 3.

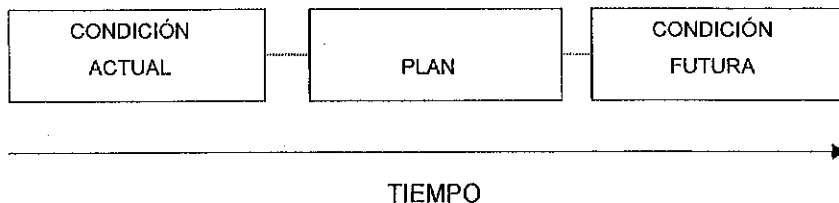


Figura 3. "Fijación de Metas"⁶³

El planificar es buscar la mejor combinación posible con la máxima armonía de los recursos con que se dispone y los objetivos que se pretende alcanzar, es por esto que dentro del proceso de la planeación estratégica se puede considerar diferentes técnicas.

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo, que cada una de ellas implica, como también en la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

⁶³ Ibidem. BANAMEX. Pág. 29.

Henry, L. Gantt, inventó esta efecto, cartas o gráficas que toman su nombre; las claves consisten en representar cada actividad para una barra horizontal. Lo que pos su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc. El momento de su iniciación y terminación, así como su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ellas. Suele indicarse también la persona (rango o nivel donde se encuentra), sección, etc. Encargado de cada una de las actividades.

Gráficas de GANTT de actividades y recursos. Presenta la ejecución de un plan recogiendo en las filas la relación de actividades por realizar y en las columnas la escala de tiempos con actividad se representa mediante una línea dibujada en el lugar correspondiente.

Gráficas de GANTT de recursos. A diferencia del anterior incluye en sus filas los diferentes recursos disponibles.

Redes de actividades. Cuando el número de actividades pasa de diez, es útil hacer una red de actividades; algunas de estas redes conocidas como ruta o camino crítico; tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común.

- Resulta analizar los principios básicos que las inspiran e integran, su empleo en la sistemática general de la planeación
- Las técnicas de ruta crítica se basan en el empleo de grafos o redes de actividades, relacionándose entre sí orientadas en una dirección.

Las redes de actividades plantean:

- * Que actividades se prevee realizar.
- * Que relaciones existen entre las diversas actividades.
- * Que holguras pueden existir.
- * Que costo deberá incluir.

En una maya de actividades se presentan los elementos siguientes:

- VERTICE O EVENTO
- ARCO O ACTIVIDAD
- VERTICE DE ORIGEN
- VERTICE DESTINO
- Ⓜ TIEMPO Y HOLGURA

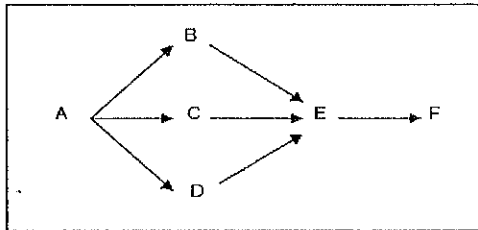


Figura 4. "Malla de actividades"⁸⁴.

Modelo de protección de planes. Esta técnica consiste en el establecimiento de planes alternativos, a fin de asegurar el éxito de planes y proyectos; esta se basa fundamentalmente en:

- " Establecer la secuencia en orden cronológico de las actividades por realizar.
- Identificar los puntos vulnerables del plan.
- Analizar las causas por las que se podría poner en peligro el plan.
- Determinar planes alternativos.
- Disponer de medios de aviso o indicadores de desviación.

⁸⁴ Op. cit. Reyes Ponce, Agustín. Pág 87.

Algunos criterios que es importante considerar para identificar los puntos vulnerables de un plan son:

- Cuando se intenta algo nuevo, poco conocido o complejo.
- Cuando los tiempos límite son muy estrictos.
- Cuando la etapa de nuestro plan tendría un fuerte impacto si falla.
- Cuando las cosas involucran a mas de una persona o actividad.
- Cuando es difícil asignar responsabilidad o bien, estan fuera del área de control.
- Cuando hay traslape de autoridad.
- Cuando se tienen actividades de poca visibilidad⁶⁵

La planeación estratégica es de suma importancia dentro de la administración educativa; ya que es en la que se va a ejecutar los objetivos educativos en cada institución, así como orientar aquellas decisiones que son útiles para mejorar la educación secundaria, pretendiendo con esto, que todo aquel que llegue a ocupar un puesto Directivo en este sector, tenga estrategias acordes a la realidad que se vive dentro de la educación secundaria.

Por lo tanto el planear estratégicamente en pro de la educación, significa obtener resultados óptimos en los distintos indicadores tales como la eficiencia y la satisfacción personal de cada una de las partes en que esta integrada la escuela, como es: su cuerpo docente, administrativo y de apoyo y del alumnado; eliminando así aquellas deficiencias que se tiene en este rubro educativo.

Haciendo con esto un seguimiento de los planes que se llevan a cabo a este nivel de educación básica secundaria, en donde existan acciones con una perspectiva, de mejorar día con día la organización, y esta en manos del Director obtener esa mejoría; asimismo se tendrá una Administración Educativa profesional y madura, cuyo propósito esencial es lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo permitiendo, "controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos,

⁶⁵E.F. Huse. BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS A SYSTEMS APPROACH TO MANAGING. Pág. 109.

avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios⁶⁶, en el Sector Educativo a nivel secundaria; permitiendo alcanzar un cambio en su administración.

2.4.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.

La administración efectiva del proceso significa la diferencia entre el éxito y el fracaso, los programas siguen un orden lógico de los acontecimientos, y para administrar bien el cambio debemos ejecutar y dirigir cada fase, sin olvidar la evaluación y retroalimentación de cada movimiento realizado.

PIERRE COLLORETTE define al cambio como:

" (. . .) toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable"⁶⁷

Esto significa que el cambio implica una modificación; en la que puede afectar en forma positiva o negativa, ya que un cambio no siempre trae beneficios, todo depende de la manera como se responda a éste y de los objetivos que se persiguen. De lo anterior surge la necesidad de planear ese cambio, de tal manera que sus repercusiones sean benéficas para todos los involucrados, que en este caso son los miembros de la organización de cada institución de educación secundaria.

La administración del cambio no es sólo vigilar que las acciones planeadas se lleven a cabo, esto implica adentrarse en el proceso, preparar y sensibilizar a los miembros de la organización para que enfrenten, en las mejores condiciones, el proceso, el liderazgo y la comunicación estrecha; son parte fundamental de la sensibilización. Al manejarse estos aspectos será más fácil llevar a cabo el procedimiento del cambio, los cuales consisten en:

⁶⁶Martínez Chávez, Víctor M. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO. Pág. 206

⁶⁷Collorette, Pierre, et. al. LA PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO. Pág. 30

- “ 1. Diagnóstico de la situación que se desea cambiar: dar una visión de la situación para poder abordar de manera realista.
2. La planificación de la acción: elaborar procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar.
3. La ejecución de la acción: llevar a la práctica los procedimientos y planes que se establecieron.
4. Evaluación de la acción: describir los procesos y resultados obtenidos en función de los objetivos”⁶⁸

Es importante recordar que no en todas las situaciones encontraremos las mismas condiciones, por lo que no podemos entenderlo como una receta de cocina, los pasos a seguir para realizar una función; sin embargo, y aún si en este momento no se tiene contemplado un cambio de este tipo se debe reconocer que es realmente necesario contar con una institución en el sector educativo, ágil y flexible, comprometida y con fundamentos sólidos que nos permitan adaptarnos a las diversas situaciones que pueden presentarse con relativa facilidad, y que si los cimientos de la organización son resistentes, nuestras perspectivas de crecimiento y éxito serán altas; sin embargo, si son débiles nos encontraremos señalados para sufrir con más tropiezos, de los cuales será muy difícil recuperarnos. La alternativa de sumar esfuerzos buscando reacciones sinérgicas es digna de pensarse y, para eso los Directores deberán ser los primeros en estar convencidos y preparados para dar este paso trascendente en la vida de la educación secundaria.

Por consiguiente el cambio en la Administración Educativa es lograr sistemas más perfectos, efectivos y acordes con tales organismos educativos. Pero como en todo cambio existen obstáculos que hay que salvaguardar en pro de la educación.

⁶⁸Ibid. Pág. 53

2.5 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

La administración es esencial en toda actividad organizada, incluyendo la satisfacción y rendimiento de sus colaboradores, para la eficiencia y eficacia; por lo tanto es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, para determinar y lograr los objetivos de cualquier institución ya sea pública, privada o del sector educativo.

Para adentrarnos a lo que es administración educativa pasemos a ver los antecedentes de ésta.

2.5.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

En el conjunto de la administración del Estado, los órganos que tienen a su cargo la dirección y control de los sistemas educativos, constituyen la administración educativa ; los actores de ésta van a ser todos aquellos que estén al frente de cualquier institución educativa.

La intervención del Estado en la educación, contrariamente a lo que es bastante corriente afirmar, es muy antigua, especialmente en las sociedades en las que el interés colectivo prevalecía sobre el individual.

Sin embargo existe, un largo periodo en el que la familia, la iglesia y los gremios asumen la tarea educativa o nulas regulaciones sistemáticas oficiales.

Por ejemplo "en la Europa Occidental" marcan el comienzo de una intervención muy acusada del Estado; la Prusia de Federico II, es en el primer país que establece la instrucción primaria obligatoria en 1763, seguido por Francia; el cual proclama el derecho a la educación durante el período de la revolución, esto es a fines del siglo XVIII, aunque la obligatoriedad de la educación primaria se establece hasta 1871. Paulatinamente se va promulgando, este principio en todos

los países, hasta que, en la actualidad el derecho de la educación; figura entre los derechos fundamentales de la declaración de los Derechos Humanos, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas de 1948⁶⁹.

La considerable expansión de los sistemas educativos, en los últimos años ha obligado a la administración educativa a asumir funciones de gran complejidad y método de dirección y de gestión propios de grandes empresas.

Su actividad es esencialmente pública, dentro de la administración general de cada estado, en que cada uno se ocupa del sector educativo a diversos niveles y en distintos aspectos de la responsabilidad política territorial e institucional. inicialmente la Administración Educativa aparece en las sociedades modernas para la ordenación jurídica, como marco de acción y luego como medio para la promoción de derechos y deberes desde principios de 1950; caracterizándose por una mayor relación con los objetivos de desarrollo social y económico y por una progresiva tendencia hacia la gestión moderna, propiamente dicha, nacida en el sector industrial, (con la teoría de Taylor y Fayol), con énfasis en los aspectos económicos, financieros, del personal e institucional.

Por lo que "la administración educativa es una atribución del estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil. En consecuencia la ciencia política y la administración pública son pilares que contribuyen a delimitar a la propia administración educativa y de ese modo, explicar los fundamentos que le corresponden"⁷⁰

Recientemente la Administración Educativa cobra particular importancia, tanto por la consideración creciente de la educación como institución básica de la realidad social y por su contribución al progreso material y al bienestar personal y colectivo, como por construir este sector uno de los mayores y acaso el mas complejo de la administración pública en general. A este respecto hay que

⁶⁹ DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Pág. 80.

⁷⁰ García Rodea, Ma. Teresa. et. al. Revista de la PEM. Pág. 47.

considerar el número de recursos humanos que hay que administrar y al número de instituciones (universidades, institutos, colegios, escuelas, etc.), el volumen del presupuesto anual y de los medios pedagógicos.

2.5.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles jerárquicos de un organismo. Es una actividad que no solamente desempeña un secretario de educación pública; sino también un director de escuela. Por lo tanto, el propósito de la administración es fundamentalmente el mismo, en cualquier nivel jerárquico.

"La administración educativa, constituye una labor constructiva, positiva, cultivadora del intelecto, promotora de la ciencia y tecnología, de la cultura, etc., y paralelamente es un dispositivo magistral de confirmación, legitimación y justificación estatal, no en balde el ejercicio y proceso educativo además de contribuir al desarrollo de las capacidades del individuo, lleva consigo una labor de adoctrinamiento, meditación que inyecta en este los valores de la cultura dominante, dando pie además a un moderno pastoreo"⁷¹.

Como toda ciencia social tiene un objetivo de estudio y la creación de la profesión denominada administración educativa, intenta responder a la satisfacción de una necesidad, ya que el crecimiento poblacional y la diversificación de la práctica educativa especializada la han hecho necesaria.

Así, la administración educativa es *una disciplina del conocimiento social, donde se establecen técnicas, estratégicas y procedimientos que sirvan como herramientas sustantivas, estructurales y filosóficas que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa, en su proceso de construcción del conocimiento*; asimismo es una atribución del estado que se caracteriza por

⁷¹ Ibid. Pág. 81.

beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil. Las tareas de la administración tienen características que varían de acuerdo con el objetivo específico de su actividad; así el objetivo de la administración educativa, es introducir técnicas de planificación, que permitan maximizar el funcionamiento del Sistema Educativo Nacional.

2.5.3 INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Los instrumentos de la administración educativa son todos aquellos que van a permitirle llevar a cabo su tarea; estos instrumentos son los mismos que se utilizan en la administración general, sólo que estas deberán enfocarse a las necesidades educativas; dentro de los cuales los más conocidos son: la planeación, el proceso administrativo enfocado a las actividades de una institución educativa, la administración de personal, la administración financiera, la contabilidad, la teoría de la organización, la administración de los sistemas, etc., todas estas teorías contribuyen a la instrumentación de la administración educativa; su aplicación se desarrollará de acuerdo al nivel que se este manejando. Los niveles son tres: el nivel superior, que comprende diseño de políticas, planes de alta dirección, etc.; el nivel medio, son los jefes de área, supervisores escolares, inspectores, etc.; el nivel operativo, compuesto por los Directores de la escuela, maestros, la asociación de padres de familia, y de alumnos, etc. La coordinación de estos tres niveles va a depender de las estrategias y políticas que se tomen para vincular estos niveles.

Las funciones principales de la Administración Educativa puede resumirse como:

“ A) Formulación de políticas educativas.

B) Estudio y planteamiento de las necesidades de centros escolares, de profesores, etc.

C) Organización y graduación de niveles de responsabilidad, de coordinación de actividades y de evaluación de resultados de los sistemas educativos y de sus instituciones ⁷²

Esa enumeración permite apreciar la complejidad de la Administración Educativa, su diversidad de tareas y, en consecuencia, la variedad de especializaciones y de colaboraciones que requiere una acción eficaz de la misma. Por ello debiera incluir órganos consultivos que aporten la voz de la familia, de la sociedad, de sectores económicos, e incluir en la composición de su personal, educadores de los distintos niveles y modalidades de enseñanza; economistas, sociólogos, psicólogos, especialistas en planeamiento y administración, supervisión, orientación, elaboración de planes de estudio y de programas, investigación y evaluación, entre otros.

Sin duda es una característica esencial en toda actividad colectiva, buscar y obtener objetos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos; así como adoptar los procesos básicos, principios y técnicas de la administración.

⁷²Op. cit. DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Pág. 84.

CAPÍTULO III

EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA PÚBLICA EN EL D.F.

Gracias al gran desarrollo de la ciencia y la tecnología, el avance de la humanidad en las últimas tres décadas ha sido vertiginoso, que el hombre ha evolucionado más rápidamente en este tiempo que en los anteriores 2000 años. Este fenómeno requiere que la tarea educativa este acorde con el momento en que se une, razón por la cual en nuestro país, desde 1975, la Secretaría de Educación Pública ha puesto en marcha la reforma educativa en el nivel de enseñanza secundaria, que ha revolucionado aspectos tan importantes como los programas de estudio, los sistemas de evaluación, las técnicas de enseñanza aprendizaje, y desde luego, se ha hecho necesario un cambio en la actitud de las personas que intervienen en el que hacer educativo. Considerando que es preciso dar una continuidad a la enseñanza que han recibido los jóvenes alumnos a su paso por la escuela primaria.

Con esto se da paso a los siguientes puntos a tratar en este capítulo: Educación básica, política educativa, evaluación de la educación, bosquejo histórico de la educación secundaria diurna, educación secundaria diurna y el funcionamiento organizacional de la escuela secundaria diurna.

3.1 EDUCACIÓN BÁSICA

La educación se concibe no sólo como un derecho social imperativo o constitucional si no como una tarea que se inserte a nuestra realidad tanto económica, como social, y cultural, ya que esta es el procedimiento mediante el cual preparan la mentalidad y conducta de los niños hacia las condiciones fundamentales de su propia existencia estando en íntima relación en la instrucción. Esto quiere decir que no solamente la educación debe ser informativa sino también de instruir a los niños con diversas disciplinas que tengan meramente un sentido formador del espíritu y de sus facultades, suministrándoles la preparación indispensable que se necesita para enfrentarse con la vida.

Así, " el desarrollo de la educación pública impulsado por el estado desde 1920 ha cumplido en la historia reciente del país un papel de la más profunda y multiforme significación social . . . en México, ha sido un componente esencial de los proyectos del estado integrada desde la raíz a su acción práctica y explicación ideológica "73

A partir de entonces el sistema educativo mexicano se encuentra en un constante cambio, considerando que en la " historia reciente de la educación básica en México esta marcada por un proceso enorme de crecimiento y expansión facilitando esto por dos grandes esfuerzos de la planeación educativa: el Plan de Once años y el Programa de Primaria para Todos los Niños "74

En la actualidad, la modernización educativa, se da como un movimiento que exige la práctica de la solidaridad y un compromiso de eficiencia, sin dejar de lado el artículo tercero constitucional, en donde menciona que la educación debe ser gratuita y obligatoria.

⁷³González Casanova, Pablo. MEXICO HOY. pág. 231

⁷⁴De Sierra, Ma. Teresa. CAMBIO ESTRUCTURAL Y MODERNIZACION EDUCATIVA. Pág. 147

"El fundamento de una educación de calidad recibe en una sólida formación de valores, actitudes, hábitos, conocimientos y destrezas desde la primera infancia a través de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. De ahí que el propósito central del plan sea en convertir en realidad el mandato del artículo tercero constitucional de garantizar a todos los niños y jóvenes una educación básica y gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico.

La importancia estratégica de la educación básica estriba en que atiende al número de estudiantes del sistema educativo, constituye la plataforma para un mejor aprovechamiento de toda educación posterior y para muchos mexicanos representa un término de instrucción formal"⁷⁵.

Teniendo así una educación con perspectivas hacia el futuro, con valores humanistas y cooperativistas; dando lugar a la sabiduría, insistiendo en la formación ética de los elementos que conforman una institución educativa (docentes, administrativos, directivos, alumnos, etc), con una mentalidad creativa, tratando de superar el dogmatismo y la intolerancia.

Asimismo la educación, es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil. El gran reto de nuestro país es elevar el nivel cultural de la población de acuerdo a las necesidades económicas, políticas y sociales, conciencia social y convertirse en un agente de su propio desarrollo organizacional y de la sociedad a la que pertenece, para tal efecto las diversas disciplinas educativas no deben tener meramente un carácter informativo si no más bien un sentido formador, que le permitan al individuo enfrentarse a la vida.

⁷⁵Poder Ejecutivo Federal. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995 - 2000 pág. 85.

Por lo tanto el papel del Director es decisivo e importante, y su participación permitirá mejorar la calidad de la educación que se imparte a nivel secundaria en el D. F.; para complementar a esta, como ya sabemos la educación esta regida bajo normas y programas gubernamentales que surgen del Sistema Educativo Nacional, esto es; leyes, ordenanzas locales, decisiones administrativas en torno a la educación, etc. Por lo que se hace necesario analizar su política educativa.

3.1.1 POLÍTICA EDUCATIVA

La política educativa funcionará como una parte diagnóstica - analítica de cierto problema, el cual asemeja desfazamiento entre lo proyectado y lo realizado, ya sea por una cuestión administrativa o bien por una actuación de carácter formal.

La concepción de la política educativa se define y encuentra su expresión a través de los pronunciamientos del titular de la dependencia de gobierno federal, a quien se le confiere la facultad de organizar la educación nacional. En este sentido, corresponde al titular de la Secretaría de Educación Pública imprimir un sello característico a los programas educativos en cada uno de los ciclos, en los que se divide la vida institucional de nuestro país.

La calidad de la educación es la forma con que se pretende dar línea operativa al artículo 3o. Constitucional; puente doctrinario de la política educativa posrevolucionaria.

Entorno a este sentido, la política educativa lucha por la eliminación del rezago en la educación de los niños, en la que se pretende mejorar gradualmente la calidad. Esto es un juicio erróneo suponer que la expansión cuantitativa de los servicios constituye la única preocupación de la administración.

Por lo tanto es correcto calificar tal propósito como prioritario, pues de no ser así el principio de igualdad de oportunidades, esta explícito en el artículo tercero constitucional, permaneciendo únicamente como valor proclamado.

A ello obedeció la creación de un programa de Primaria para Todos los Niños, que con sus múltiples variantes hizo posible un anhelo expresado como meta desde el Congreso Constituyente de 1917. En el ámbito específico del aula y del centro de trabajo, la búsqueda de superación debería permanecer toda acción humana.

Debido a lo anterior se hace necesario de una política educativa orientada a proporcionar calidad, debiendo revisar todas sus acciones a la luz de las relaciones humanas que surgen y funcionan en el ambiente educativo; asimismo ofrecer a los maestros en servicio oportunidades de superación, de desarrollo de su personalidad y de enriquecimiento humano y profesional; transformar la superación escolar en un sistema de estímulos al mejoramiento del magisterio; orientar los métodos educativos a facilitar una relación auténtica, veraz e inspiradora entre el maestro y sus alumnos, y debe abrir instituciones educativas a las influencias familiares y comunitarias que ayudan a vivificarlas.

Toda reforma educativa tiene como meta la actuación pedagógica, acorde con los avances tecnológicos y científicos que exige nuestro tiempo, y que la S.E. P., atenta a esta evolución, le corresponde programar y a la vez actualizar los indicadores para los avances programáticos del trabajo escolar; el profesor que desconozca este proceso se estará marginando en su que hacer docente con métodos tradicionales, que obstaculizaran el avance de su profesión.

De aquí entonces, que el actual gobierno encabezado por el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León dentro de su plan general de gobierno (Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, específicamente en el apartado de Desarrollo Social), de importancia nuevamente a dichos problemas educativos formulando así una nueva política educativa de lo cual sobre sale los siguientes aspectos:

- Una cruzada permanentemente por la educación fincada en una alianza nacional en que converjan los esfuerzos e iniciativas de todos los órdenes de gobierno y de los diversos grupos sociales.
- Garantizar a todos los jóvenes una educación secundaria gratuita, laica, democrática, nacionalista y fundada en el conocimiento científico.

Esto será realizado a través de:

1. Diseñar y aplicar programas y acciones para garantizar el acceso a nivel secundaria.
2. Mejorar sustancialmente la eficiencia terminal en la educación secundaria y reducir las disparidades en la cobertura y calidad de la educación.
3. Elevar sustancialmente los servicios de la educación secundaria.
4. Mejoramiento continuo de los contenidos, métodos y materiales.
5. Impulsar el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar.
6. Reaccionar, ampliar y modernizar la infraestructura y el equipo de los planteles de educación secundaria.
7. Integrar las actividades del sector educativo con otros programas gubernamentales que formen parte de la política educativa.
8. Consolidar la federación de la educación secundaria, mediante el fortalecimiento de las atribuciones y responsabilidades que correspondan a cada uno de los tres órdenes de gobierno y la promoción de una activa participación de las comunidades en las tareas educativas.
9. Establecer un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional de magisterio.
10. Trabajar para mejorar las condiciones de vida del maestro y su familia.

3.1.2. EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la educación, la evaluación tiene sentido, si está encaminada a tomar las decisiones necesarias para una mejor aplicación de los objetivos de un programa educativo. "Consiste en el proceso de análisis, de selección y aplicación de patrones o normas a los programas que se hayan formulado en el plan correspondiente. La evaluación es necesaria desde el momento en que los recursos de que dispone el estado son inferiores a las necesidades sociales y económicas de la población".⁷⁶

Uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta en la evaluación de las actividades educativas es el contexto internacional, es decir, la naturaleza de las relaciones internacionales en las cuales se desarrolla.

Uno de los objetivos más importantes de la evaluación de la educación en las relaciones internacionales, es el de contribuir a que los países periféricos adquieran una representatividad plena. Para llegar a este objetivo es fundamental el fortalecimiento y la consolidación de las estructuras productivas del país.

Así entonces la evaluación debería contemplar a la actividad educativa en un marco cultural y político más amplio y no limitarse a evaluar, la sola progresión pedagógica o la mera eficiencia de la organización.

⁷⁶ Ibidem. Ortega Blake, Arturo. Pág 133.

A pesar del esfuerzo que se hizo por parte de los diversos órganos de gobierno (federal, estatal y municipal), para impulsar los servicios educativos y hacer que los beneficios llegaran a un mayor número y se resolverán las demandas y necesidades sociales a través de la educación, pocos resultados satisfactorios se tuvieron y esto se debió a que todavía en el que hacer educativo a nivel secundaria subsisten los siguientes problemas:

- Centralización por parte de la S. E. P. en la formulación de la política educativa.
- Escaso financiamiento de la educación.
- Inequidad.
- Problemas salariales y de prestaciones al maestro.
- Falta de calidad del trabajo docente.
- Inexistencia de una adecuada evaluación del Sistema Educativo.
- Problemas administrativos.

Ante este panorama podemos observar que el gobierno continua enfrentando los mismos problemas, por lo que se hace necesario la implementación del seguimiento a esto, asimismo evaluarlos en un lapso más corto para poderle dar una resolución, atendiendo las demandas que tiene la educación a nivel medio básico (secundaria).

3.2 BOSQUEJO HISTÓRICO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA PÚBLICA.

La educación básica como ya se mencionó esta integrada por tres niveles: preescolar, primaria y secundaria; situándonos dentro de esta, en el último nivel "la educación secundaria pública no se conocía en México antes de 1910 y el desarrollo de la misma ha sido lento desde entonces. En 1926 solo había cuatro escuelas secundarias públicas que fueron gratuitas, con una matrícula de 3680 alumnos"⁷⁷.

Por decreto numero 1848, expedido por el entonces C. Presidente de la República, Lic. Plutarco Elías Calles, se autorizó a la Secretaría de Educación Pública la creación de las escuelas de educación secundaria diurna.

Que conforme a la fracción I del artículo 89 de la constitución política mexicana y considerando que la doctrina democrática implica mayor amplitud de oportunidad educativa para todos los niños y jóvenes del país para lo cual debe extender el sistema escolar tan pronto como las necesidades sociales lo requieren y las condiciones pecuniarias lo permitan a fin de llegar no solamente a los niveles mínimos de educación representados por la escuela primaria sino aquellos que se alcanzan mediante escuelas secundarias; además que la tendencia actual es ofrecer una educación secundaria para todos los jóvenes, e instituir un sistema que haga posible y deseable que la mayor parte, si no todos los niños que terminan el sexto grado de la escuela primaria, puedan y quieran concurrir con provecho a una escuela secundaria, considerando que en el Distrito Federal se justifica la organización de un amplió sistema de escuelas secundarias; por otra parte, se autorizó a la Secretaría de Educación Pública para crear escuelas dándoles la organización que, dentro de las leyes establecidas y los postulados democráticos educativos, estime conveniente.

⁷⁷ Bent y Kronenberg. FUNDAMENTOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA. Pág. 44.

Las escuelas secundarias diurnas cuya creación se autoriza, serán equivalentes en programas y sanciones al llamado ciclo secundario de la escuela Nacional Preparatoria.

Precisando con claridad que los objetivos que se persiguen al crear la Educación Secundaria Diurna, destacan fundamentalmente los siguientes:

"A) Ofrecer al mayor número de adolescentes y jóvenes la oportunidad de realizar estudios de secundaria.

B) Orientar su acción educativa con base en los postulados democráticos y en el espíritu del artículo tercero constitucional"⁷⁸.

Las escuelas secundarias deben constituir un puente entre la escuela primaria y las propiamente universitarias, incluyendo en esta última categoría las preparatorias especiales para carreras universitarias; es decir implica la creación de una institución educativa de orden especial, por lo que toca a su organización y método, ya que se refiere a jóvenes de 13 a 16 años, que presentan problemas especiales, relacionados con el período de adolescencia, por que pasan; a una escuela secundaria que implica para ellos, una escuela diferenciada, es decir, variada en posibilidades educativas, flexible en sus sistemas y con diversas salidas hacia diferentes campos de actividad futura, por otra parte, ni la enseñanza primaria y normal, ni la Universidad Nacional están plenamente capacitadas para controlar y dirigir el Sistema de Escuelas Secundarias, ya que en la práctica se ha demostrado que con lo primero la escuela secundaria se infantiliza y con lo segundo se le dan finalidades unilaterales; además es necesario que la S. E. P. extienda su influencia estimulante a todas las entidades federativas en lo relativo a la educación secundaria, como lo ha venido haciendo ya en lo referente a la educación rural y primaria; por último, que es necesario estimular y controlar la iniciativa privada por lo que toca al establecimiento y funcionamiento de escuelas secundarias particulares.

⁷⁸Gamez Jimenez, Luis. HISTORIA COMPARADA DE LA EDUCACION EN MEXICO. Pág. 44

Para alcanzar los objetivos apuntados con anterioridad, fue necesario la expedición de otro decreto, el número 1849 con fecha de 22 de diciembre de 1925, de acuerdo con el cual se crea la Dirección General de Educación Secundaria Diurna; la cual obedeció a la necesidad de articular el nivel primario con el ciclo preparatorio y éste con el propiamente universitario, así como a la organización de las escuelas que habrían de depender de esta Dirección, dicho decreto manifiesta:

"A) Que la acción educativa de la escuela secundaria habría de partir del nivel de madurez a los educandos.

B) Se pronuncia por una escuela que ofrezca variadas posibilidades educativas.

C) Ser flexible en sus sistemas de enseñanza, así como sus programas.

CH) Ofrecer diversas salidas a los escolares para que puedan orientarse hacia distintos campos de la actividad futura.

D) De la necesidad de dirigir técnica y administradamente las escuelas secundarias federales, estatales y particulares que funcionaban en el país.

E) Controlar y vigilar a las escuelas secundarias para que funcionen con apego a la ley y a los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública"⁷⁹

El 29 de agosto de 1925 se decretó la creación de dos escuelas secundarias diurnas y, más tarde, el 22 de diciembre del mismo año, se dio la vida independiente al llamado ciclo secundario de la antigua Escuela Nacional Preparatoria.

El ciclo secundario nocturno quedó también bajo el control de esa Dirección General y el ciclo de esta categoría de la Escuela Nacional de Maestros; la nueva oficina comenzó a funcionar el 27 de febrero de 1926, teniendo bajo su control cuatro escuelas, el ciclo secundario nocturno de la escuela número 1 en el edificio de la antigua Escuela Nacional Preparatoria y el ciclo secundario nocturno de la Escuela Nacional de Maestros.

⁷⁹Ibid. Pág. 46

Los objetivos generales de la educación secundaria diurna se agruparon entorno a:

- A. Preparación para el cumplimiento de los deberes ciudadanos.
- B. Capacitar para la participación en la producción y distribución de las riquezas.
- C. Desarrollo de la personalidad del educando⁸⁰

Al tener de forma general el bosquejo histórico de la educación secundaria diurna, damos paso a esta última.

3.2.1 EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA PÚBLICA EN EL D.F.

La educación secundaria es la etapa siguiente a la educación primaria, que por ser de carácter obligatorio, cubre la preparación básica; y por ser formativa, da la oportunidad de incrementar conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y valores que son importantes en el desarrollo mismo de la educación, en la familia y en el medio social que lo rodea.

Además de obtener conocimientos básicos, se adquieren las herramientas necesarias para que en el futuro se pueda ingresar a otro nivel educativo.

La educación secundaria diurna se edifica sobre la base de una escuela elemental de seis años (primaria); sin embargo dentro de la educación secundaria diurna existen graves problemas estructurales en lo referente a la forma en que es organizada administrativamente en diferente subsistema, existiendo demasiada confusión en su forma de organizar; por el hecho de que cada institución educativa a este nivel es diferente y para llevar a cabo una educación integral se necesita de personal especializado para tener como resultado una excelente enseñanza - aprendizaje. Con la participación de todos, promovida y coordinada por los maestros se debe lograr la transformación de la organización curricular de la escuela para que la educación básica a nivel secundaria cumpla con su misión; la

⁸⁰Ibid. Pág. 47

cual es: Formar mexicanos completos, bien informados, dueños de los datos fundamentales del conocimiento, conociendo su historia, su naturaleza, y que entiendan las leyes de su desarrollo social y político.

El objeto esencial de la educación secundaria diurna es formar individuos de acuerdo con los postulados en el artículo tercero constitucional y en el Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000, Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la Ley General de Educación; en donde cada uno plantea que:

A) Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000: "El contenido de la educación debe ser pertinente a la situación, capacidad y aspiraciones del educando, motivar el cambio hacia una vida mejor de la que ya se tiene, no la mera ilustración, es el propósito fundamental.

Se trata de que la utilidad para la vida diaria recompense el esfuerzo empleado en el aprendizaje y genere la búsqueda de nuevas oportunidades educativas en un proceso de superación permanente"⁸¹

Aunado a esto, "los maestros y directores en funciones tienen necesidades de desarrollo profesional muy variadas, que serán atendidas desde el presente año, mediante centros de actualización de maestros, asesorías, bibliotecas, de medios electrónicos, así como materiales diversos"⁸². Todo esto con el fin de mejorar la educación a este nivel.

B) Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. "En lo que se refiere al ciclo de la secundaria, y en respuesta al amplio consenso de maestros, especialistas y padres de familia, a partir del próximo año escolar y comenzando con el primero de secundaria, se reimplantará en todas las escuelas del país el programa por asignaturas, sustituyendo al programa por áreas establecido hace casi dos décadas.

⁸¹Poder Ejecutivo Federal. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000. Pág. 85

⁸²Ibid. Pág. 85

Se reforzará marcadamente la enseñanza de la lengua española y las matemáticas, aumentando a cinco horas semanales la impartición de clases de ambas materias en vez de tres horas, hasta poco previstas. En la secundaria también se restablecerá el estudio sistemático de la historia, tanto universal como de México, la geografía y el civismo. Conviene precisar que en el respaldo a esta reforma, la industria editorial elabora ya los libros de texto, basados en el nuevo programa diseñado para este ciclo⁸³

C) "La iniciativa de Ley General de Educación que se propone, guarda plena fidelidad con la letra y el espíritu de los postulados educativos del artículo tercero constitucional.

La Ley propuesta ratificaría que toda la educación que el Estado imparta será gratuita⁸⁴

En lo referente a Educación Básica, en su artículo cuarto menciona que: "todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y secundaria. Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación primaria y secundaria"⁸⁵

En lo referente al artículo tercero de la constitución, en su fracción II, nos dice que: "el criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios"⁸⁶

⁸³Poder Ejecutivo Federal, ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION BASICA.

Pág. 499

⁸⁴SEP: LEY GENERAL DE EDUCACION. Pág. 37

⁸⁵Ibid. Pág. 50

⁸⁶Ibid. Pág. 27

Por lo tanto para tener una educación secundaria de calidad y de eficacia, no sólo se requiere de acuerdos, ni de leyes, sino del funcionamiento que se tenga en cada una de las escuelas a nivel secundaria, y de la misma organización con perspectivas de mejora. Teniendo asimismo la capacidad para planear y desarrollar sus actividades, así como el respeto a su tiempo y responsabilidades, puesto que son los medios principales para elevar, lo que ya se mencionó con anterioridad, la calidad de la educación secundaria diurna y transformar la administración educativa a este nivel; puesto que dispone con autonomía y actividades hacia el logro de las metas educativas.

3.2.2 FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS PÚBLICAS EN EL D. F.

El director es parte de la organización ya que existe una estrecha relación. La organización puede ser considerada como un medio importante del mando; crea en todos los niveles del centro los instrumentos adecuados para que el mando pueda conocer y dirigir los acontecimientos.

Dentro de este marco se tiene que el director es el líder de cada escuela, y esta determinado en una organización formal, es una posición a la que se llega y que confiere poder.

Siendo el director el protagonista de este escenario para el logro del éxito, tiene la responsabilidad de coordinar el esfuerzo de sus subordinados; así como la motivación de estos; éste debe ser un excelente administrador que se va a encargar de coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización educativa, a través de una serie de técnicas y herramientas para el logro de los objetivos; con una visión prospectiva, en donde ponga en práctica los aspectos administrativos de la educación, esto para construir un conocimiento más crítico y reflexivo de su entorno social, con la finalidad de que proporcione a la práctica educativa elementos más eficaces y eficientes.

La importancia de la organización de las Escuelas Secundarias Diurnas Públicas aparece como un problema de primer orden en el complejo esquema de la educación actual, a la vez que constituye una de las partes fundamentales del planteamiento. Los expertos en esta materia han puesto de relieve, que una revisión y ordenación de los múltiples aspectos y elementos que integran a la escuela secundaria contribuirán al mejoramiento de su estructura organizativa, y aun mayor rendimiento del sistema organizacional. De acuerdo a esto, se presentan algunos puntos en los que se pondría mejorar la eficiencia y agilidad de la secundaria en cuestiones administrativas:

- A) Organización y planeación del año escolar.
- B) Programas y horarios razonables.
- C) Utilización de los centros docentes.
- D) Reestructuración de los ciclos de enseñanza.
- E) Flexibilidad de los sistemas para mayor movilidad en todos los sentidos.
- F) Reformación de contenidos tanto interno como externo.
- G) Modernización de los elementos de enseñanza como son: didácticos, tecnológicos y contar con una estructura de edificios adecuados en cuanto a instalaciones, equipos, etc.
- H) Capacitación del personal docente como administrativo y actualización en el mundo tecnológico.

El Sistema Educativo moderno de Educación Secundaria, entendido como empresa, ha tomado los principios científicos de la organización para aplicarlos a la realidad escolar. En esta, tanto si se le estudia a partir de la clase, que es la unidad más simple, o desde el sistema escolar, como realidad más compleja, se observa que esta constituida, de un lado, por elementos personales, materiales, etc., y por el otro, por una serie de actividades específicas. La estructuración de todos estos elementos constituye el contenido de la organización y administración en la secundaria.

Al examinar la realidad que se tiene en la Educación Secundaria Diurna Pública en el D. F. se advierte en estas dos características fundamentales:

A. Todos los elementos que la forman se implican mutuamente, es decir, no pueden entenderse cada uno de ellos de un modo aislado, sino en su relación con los demás; vistos desde los diversos ángulos y niveles posibles.

B. La realidad es dinámica; no es algo que permanece invariable, sino que continuamente cambia en función de las circunstancias. La organización no tiene sentido si no es respecto a su aplicación práctica a situaciones concretas.

Luego entonces dentro de la organización y administración debe de atender este aspecto y buscar en todo momento el perfeccionamiento de sus esquemas de acción en la educación a este nivel.

De acuerdo con el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo S. E. P. Acuerdo 98. El funcionamiento de las Escuelas Secundarias, es proporcionar educación a todos los habitantes del país a fin de propiciar su desenvolvimiento integral, esencialmente en la prestación del servicio educativo, que conforme a lo dispuesto en el artículo tercero. Fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es luchar contra la ignorancia y sus efectos como la servidumbre y los prejuicios.

Las instituciones educativas que imparten educación secundaria cuentan con un ordenamiento jurídico que regula a éste funcionamiento, para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de la educación, el cual está conformada por:

1. Propiciar educación general básica, esencialmente formativa, promoviendo el desarrollo integral del educando, adquiriendo una formación adecuada que le permita continuar con estudios del nivel inmediato superior o adquirir una formación general para integrarse al mercado de trabajo, y
2. Sustentar en el antecedente de la educación primaria acreditada, así como su adaptación al ambiente familiar, escolar y social; y el fortalecimiento de actividades y hábitos positivos para conservar y mejorar su salud física y mental.

Este acuerdo debe aplicarse en escuelas secundarias diurnas públicas que presten sus servicios en turnos matutinos y vespertinos; al igual que en secundarias para trabajadores, particulares o las que se encuentran incorporadas a la S. E. P.

Así, también facilitar la información y documentación requerida para que la Dirección General de Educación Secundaria, verifique el cumplimiento de las disposiciones, planes y programas de estudio y métodos aprobados y evalúen la educación que se imparte en ellas. Por lo tanto las escuelas secundarias diurnas públicas deberían contar con la siguiente infraestructura:

- Aulas; con base al numero de alumnos con que se cuenta.
- Talleres; de elección requerida por el alumnado y no los impuestos, sino que se vea que dirección va a seguir cada alumno para captarlos a los diferentes talleres.
- Espacios deportivos; en donde el alumno pueda ejercitarse física y mentalmente en los diferentes deportes.
- Biblioteca; bien equipada al nivel que corresponde y lo importante es que tengan todo el material que se requiere.
- Servicio médico; en ambos turnos y con medicamentos para resolver cualquier problema de salud del alumno.
- Trabajo social.
- Orientación.
- Consejería.
- Laboratorios.
- Area de cooperativa.
- Sanitarios para hombres y mujeres.
- Dirección.
- Subdirección.
- Control escolar (área administrativa).

En la organización de las Escuelas Secundarias Diurnas Públicas estan integradas por: un Director, un Subdirector por cada turno, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia.

La descripción y como funciona cada una de ellas es la siguiente y se divide en:

- I. Autoridades directivas.
- II. Personal docente.
- III. Personal de asistencia educativa.
- IV. Personal administrativo.
- V. Personal de servicios generales.
- VI. Organismos que apoyan el trabajo escolar⁹⁷

I. AUTORIDADES DIRECTIVAS.

A) DIRECTOR.

Es la máxima autoridad en la escuela, dirige y coordina todas las actividades que se realizan en ella, también la responsabilidad directa inmediata del funcionamiento general.

Su organización como medio de Dirección, ha de tener en cuenta el estilo de mando existente en cada caso y ha de adaptarse a él.

1. Estilo patriarcal. La manera de pensar organizativamente, funciona sobre la opinión del Director y en la que no se opongan a sus ordenes.
2. Estilo de mando jerárquico. En él el organizador puede actuar sin límites, teniendo regulado todo hasta el último detalle y en donde la libertad del individuo es limitada y como consecuencia se obtiene apatía por quienes conforman la organización.
3. Estilo Laissez - Faire. En este caso no es posible una organización razonable, ya que en este estilo todos los miembros de la organización tienen una plena libertad y el mando en este caso se considera débil.

⁹⁷S.E.P. REGLAMENTO CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO. ACUERDO 98, Pág. 3

4. Democráticamente. No existe responsabilidad, ni existe mucho sitio para el mando pedagógico. Por lo que a base de votaciones, decisiones por la mayoría, comités, etc., no se llega a resolver los problemas con que cuenta la escuela.

5. Estilo Cooperativo o Participativo. Aquí la responsabilidad no se adjudica a gremios anónimos, sino a individuos en donde estos han de tomar decisiones. Pero la capacidad de mando no surge del poder, sino de la colaboración plena con los colaboradores subordinados. Se trata de un sistema en donde los subordinados son al mismo tiempo consejeros críticos de su Director. La autoridad del Director no es sólo cuestión de puesto sino que se amplía a una cuestión de calificación personal. Tanto Directores como colaboradores están al mismo nivel.

Teniendo asimismo la organización determinados límites, dando margen a la necesidad de desarrollo de los colaboradores; ha de tener en cuenta su necesidad de información, y ha de organizar la colaboración y la delegación.

Esta forma de mando puede ser de éxito en el futuro, aunque es rara encontrarla no demuestra que sea difícil practicarla.

El problema radica en que el mando no lo ha aprendido casi nadie. No es ninguna receta de cocina; esto se considera un arte. Y no obstante, es más importante y más difícil que cualquier otra tarea.

La mayoría de los elementos que componen la tarea de un Director, contienen componentes de organización; en la que se tiene la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, personas y cosas, de tal forma que todas las cosas y todos los medios sirvan racionalmente posible a los objetivos.

Por lo tanto el Director tiene la responsabilidad de ver que se lleve a cabo el buen funcionamiento de la secundaria tanto administrativo, como en su relación organizacional, así también tener un espíritu innovador con miras al cambio.

B) SUBDIRECTOR

Es la persona que auxilia al Director, que coordina el trabajo docente y administrativo.

1. Colabora en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades de la escuela.
2. Suple al Director en ausencias eventuales.
3. Orienta, supervisa y controla el trabajo docente, administrativo; en la documentación como informes, asistencia y evaluación del aprovechamiento escolar del alumnado.
4. Formular horarios para el desarrollo de todas las actividades escolares.

II. PERSONAL DOCENTE

Son los profesores que atienden los grupos, por asignatura e incluyendo a los que apoyan actividades tales como: educación tecnológica, expresión y apreciación artística, educación física y ayudantes de laboratorios.

Además evalúan periódicamente las acciones y actividades que realizan los alumnos; ampliando los acontecimientos y fomentando a la vez, la investigación, la reflexión, la creatividad y la participación activa en clase a través de distintas formas de trabajo.

III. PERSONAL DE ASISTENCIA EDUCATIVA

La función del personal de asistencia educativa promueven en forma conjunta con los Directivos, la adaptación con la comunidad escolar y colaborar en el desarrollo integral de el estudiantado; el cual se integra por:

A) Orientador; su función es:

- Integrar al alumno al medio escolar.
- Incitar a que aprovechen los servicios que ofrece la escuela.
- Asesorar la problemática intrafamiliar, escolar y medio que los rodea.
- Canaliza aquellos alumnos con problemas de lenguaje, drogadicción, alcoholismo, etc.; a las diferentes instituciones en que pueden ayudar a los jóvenes. Esto lo realiza en conjunto con el trabajador social.
- Orienta al alumnado a las diferentes alternativas escolares, en las que pueden continuar con sus estudios.

B) Trabajo social; apoya al estudiantado de acuerdo a su:

- Asistencia en la escuela.
- Registro de asistencia.
- Apoya a la canalización del alumnado con problemas psicológicas, drogadicción, alcoholismo, etc. a las diferentes instituciones acorde a su problemática.

C) Médico escolar; se encarga de:

- Promover la práctica de hábitos de higiene y salud.
- Colabora en la formación de brigadas de seguridad y de primeros auxilios.
- Crea el expediente médico de aquellos alumnos con problemas crónicos.
- Atiende urgencias médicas tanto de docentes como de alumnos del plantel.

D) Prefectos; contribuyen sobre la formación del estudiante sobre:

- Dar a conocer los derechos, obligaciones y sanciones de la escuela secundaria.
- Apoya en caso de ausencia de los docentes.
- Orienta al alumnado en el trabajo que debe realizar en sus diferentes materias.
- Comunica al grupo, la información sobre el desarrollo de actividades escolares.
- Coadyuva al alumnado a mejorar su puntualidad, asistencia y aseo personal.

IV. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Realiza funciones como lo indica, administrativos conforme a:

A) Controlador. En conjunto con el Director administra los recursos materiales, responsabilizándose de la recepción y almacenamiento de estos; así como los recursos financieros; controla la documentación comprobatoria de los gastos, elaborando informes, manteniendo y actualizando el inventario de los bienes de activo fijo de la escuela.

B) Secretarias. Son las que organizan la información escolar de cada alumno; actualizan la documentación recibida, abriendo expedientes del alumnado como es:

- Hacer un registro de documentos de los alumnos que ingresan a la secundaria, así como de los que egresan.
- Llevar minutario, correspondencia, etc.
- Realizan el vaciado de calificaciones en las actas, en las boletas y certificados.

V. PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

En la escuela secundaria, a parte del Director, Subdirector, personal administrativo; también se necesita de la colaboración de personas que le den mantenimiento a las instalaciones de la escuelas secundaria:

A) Conserjes. Su función es la de coordinar las actividades de los asistentes de servicios del plantel, además de estar al cuidado de las instalaciones del plantel; verificando que se encuentre en buen estado tal como: equipo y material que esta dentro de la escuela.

B) Asistentes de servicios. Se encargan de asear y conservar limpia la escuela tanto en aulas, anexos e instalaciones del edificio escolar.

C) Velador. Vigila los bienes muebles e inmuebles, al igual que las instalaciones y equipo del plantel.

VI. ORGANISMOS QUE APOYAN EL TRABAJO ESCOLAR

Por último tenemos aquellos organismos que precisamente dan un apoyo a la educación secundaria, para que esta funcione de acuerdo a los objetivos planteados por la S. E. P., terminar con el analfabetismo y rezago educativo a este nivel; los cuales están formados por:

- "A) Consejo técnico escolar;
- B) Sociedad de alumnos;
- C) Asociación de padres de familia; y
- D) Cooperativa escolar"⁸⁸

A) Consejo técnico escolar. Auxilia al Director en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas trascendentes del plantel; el cual se integra por:

- Un presidente, que usualmente es el Director;
- Un secretario, este es elegido por los miembros del consejo;
- Un número variable de vocales, esto es de acuerdo al número de grupos que se abrieron en el ciclo escolar;
- Un jefe local por cada área o asignatura, se le da la responsabilidad al orientador del plantel;
- Un presidente de la sociedad de alumnos;
- Un presidente de la cooperativa escolar; y
- Un presidente de la asociación de padres de familia.

Cada una de las personas que integran el consejo tendrán una duración en su cargo un año escolar con excepción del Director y Subdirector.

⁸⁸Ibid. Pág 6.

B) Sociedad de alumnos. Lo constituyen los propios alumnos que asisten en el plantel y que se encuentran inscritos, en el año escolar; el cual esta integrado por:

- Un presidente
- Un secretario;
- Un tesorero; y
- Un vocal. Los cuales tienen como objetivos primordiales.

"Propiciar la realización de actividades que contribuyan a formar en los educandos una personalidad responsable, claro sentido de obligaciones y derechos como una forma de contribuir a su formación.

Promover ante las autoridades de la escuela las iniciativas que atiendan al progreso y mejoramiento de la misma; así como el mejoramiento físico, moral, social y cultural de sus componentes"⁸⁹

Al igual que el consejo técnico su cambio se realiza cada año, desde el presidente hasta el vocal.

Esta sociedad se realiza con el fin de saber las inquietudes que tiene el alumnado, de acuerdo a lo antes mencionado.

C) Asociación de padres de familia. Esta integrado por padres que tienen hijos inscritos en la escuela secundaria; la cual dicha asociación procura que las necesidades con que cuenta el plantel, con respecto al mantenimiento sobre sus instalaciones atendiendo los con prontitud.

Al igual que las dos anteriores la asociación de padres de familia se organiza de manera similar y tienen una relación directa con el Director, para la resolución de problemas que se tengan en la comunidad escolar. Poniendo énfasis en que no pueden interferir en el proceso enseñanza - aprendizaje.

⁸⁹Ibid. Pág. 7

D) Cooperativa escolar. Al frente de esta se encuentra un profesor de la misma secundaria, que aparte de impartir clase se encarga de proveer a la secundaria de la compra y venta de alimentos, golosinas, etc., que no dañe la salud del alumnado.

Lo importante de cada una de las funciones que se tienen en la secundaria es colocar cosas y hombres en una relación óptima con relación a los objetivos marcados. Todas estas tareas de organización contienen como ya lo vimos elementos materiales para poder trabajar y los elementos humanos que son la esencia de la organización; y el Director puede lograr dicha armonía en esta, y esto a su vez es reflejado en la educación teniendo mayor porcentaje de egresados a este nivel.

CAPÍTULO IV.

IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO DENTRO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DIURNA.

En el desarrollo de en los tres capítulos anteriores se describió la relación que existe entre el director y su organización; al director le corresponde la ejecución de cada uno de los procedimientos apropiados para el éxito de su organización

Hagamos un poco de historia; los procesos administrativos existen desde que aparece el hombre, ya que al ser animal social y racional, requiere de logros, metas, a través de esfuerzos coordinados y de integración; el ejemplo más utilizado es la cacería de mamut en el cuál se tiene que planear la forma de cazarlo, teniendo la cooperación de los miembros de la tribu para llegar a su objetivo; después pasamos a la edad media donde se hace referencia a la importancia que se ha tenido en la aplicación de métodos racionales de trabajo, mismos que al efectuarlos, logran las metas deseadas. En ambas épocas, al organizar, integrar, planear, dirigir y controlar en si, ya estaban llevando a cabo los elementos de la administración.

A hora bien, conceptualizemos lo que es administración:

“La administración viene del latín AD (junto de) y MINISTRATIVO (presentación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar. Actualmente la administración representa no solo el gobierno y la conducción de una empresa, si no también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de actividad empresarial⁹⁰”

⁹⁰ Chlavenato, Idalberto. INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL. Pág. 3.

Luego entonces como la administración se puede implementar en cualquier institución, empresa u organización pública o privada; dentro de la educación, la administración cobra gran relevancia, ya que al igual que las empresas los recursos que se utilizan son similares, de los cuales encontramos los bienes materiales, edificios, instalaciones, equipo, instrumentos, herramientas, materias primas, recursos económicos (financieros), recursos humanos, etc.

De igual forma intentar el acondicionamiento idóneo para que el trabajo que se desempeña dentro de la secundaria asegure el éxito deseado; evaluar el rendimiento del personal, midiendo y analizando el significado de los resultados de la evaluación, para estructurar esto, debe hacerse siempre que sea posible y es aconsejable para su organización, por lo que en definitiva al director de educación secundaria le corresponden diversas tareas en las cuáles, el individuo es primordial en cualquier organización.

Cuando se trata el tema relativo al ejercicio de dirigir, es común que se recurra a una serie de términos que apelan más a la bondad individual que a la proyección social de tal ejercicio. A pesar de las implantaciones que entrañan el ejercicio de la administración por su intervención directa en el campo de las relaciones de producción, paradójicamente cuando se habla de proyección de tal actividad de dirigir se plantean ideas y frases en las que se considera que el administrador educativo, debe actuar en primer término como promotor, ya que es de suma importancia, tener plena conciencia del papel que tendrá para la construcción del propio modelo de desarrollo educativo; y en la construcción de una sociedad moderna, además deberá tener serios conocimientos científicos sobre las técnicas y los procedimientos generales dentro de la administración.

Bajo este concepto le corresponde al director de educación secundaria, promover el desarrollo de su personal, buscando nuevos métodos y procedimientos en los cuales el rendimiento sistematice el trabajo en este nivel; estimulando y manteniendo vivo el trabajo en equipo, entre docentes, administrativos y demás personal a su cargo.

Con esto se da respuesta a la primera hipótesis en la que el director es capaz de transformar a la institución educativa a través de su organización; ya que todas estas tareas pueden concretarse, en actividades de organización, administración, técnica – pedagógica, orientación; aunque las dos primeras son las más importantes, es claro que sin las dos últimas no tendría el complemento para ser un excelente director.

Sobre la didáctica de aprendizaje el director tendrá de los docentes la mayor rentabilidad en la aplicación de métodos, procedimientos, programas, etc., función didáctica será vertida sobre los alumnos; lo que para verificar si fue accionada dicha función el director verificará personalmente a cada grupo de alumnos lo expuesto por el docente.

De lo anterior se desprende que el director deberá estar en posesión de las técnicas y métodos pedagógicos y didácticos de cada una de las materias. Es obvio que no se trata únicamente de conocer todos los métodos que utilizan los docentes, si no que además ha de conocer como se comprueba la eficiencia y la eficacia de los mismos.

La evolución constante en los sistemas de enseñanza, la progresiva adaptación de las características peculiares del joven y la perfecta ubicación de las escuelas secundarias en relación a los problemas que se suscitan en su entorno y con las personas con las que se relaciona el director, realice estrategias en las que por su amplio conocimiento pueda salvaguardar todos los problemas que surjan en la secundaria, tomando el método más adecuado. Por otra parte el director a de verificar el profesionalismo de sus docentes frente al grupo.

Respecto a la actuación del director, conlleva al desarrollo de la administración educativa; éste ha de planificar la estructura de la enseñanza según los manuales de la SEP; así como también el poder de un amplio margen de funciones organizativas, ya que ha de procurar la integración armónica de todo el personal de la secundaria, determinando métodos organizativos para obtener mejores resultados.



Figura 6. "Medios para dirigir"⁹¹

A el director le corresponde dentro de este campo el establecimiento de medios para dirigir y que así mismo armonice el trabajo y tiempo en función de la eficiencia mediante la adaptación, comunicación, coordinación motivación y distribución de los alumnos en relación de horarios, organización de cursos para docentes, etc.

La eficiencia y eficacia de un director está condicionada por su conocimiento de la dinámica administrativa y de los métodos y técnicas pedagógicas empleados en la dirección, procurando que ésta mejore día con día, para dar calidad educativa al único elemento importante que es el alumno. Es el funcionamiento del sistema en su conjunto en el que el último término, produce los resultados educativos que pueden observarse en unos centros y otros.

De acuerdo a esto, los resultados educativos de las escuelas secundarias depende de la conjunción de las procedencias del origen social de los alumnos, la actuación que tiene el profesor en el aula y la que ejerce la secundaria como tal a través de su funcionamiento y del clima general que la caracteriza.

Cada uno de estos puntos aporta la contribución al resultado final; con respecto a la relación que se tiene entre el director y su organización.

⁹¹ Ibid. Pág. 42

El origen social de los alumnos representa un condicionamiento importante en relación con la eficacia de la escuela secundaria. El nivel académico de los centros donde predomina el alumnado de los estratos populares es inferior al de aquellos otros con fuerte presencia de los sectores de clase media.

Por su parte el docente debe tener la capacidad para resolver todas aquellas dudas que el alumno le presente involucrándolos en la investigación, en lo científico, así también en el amor a su cultura, al arte, etc.

La comunicación y motivación es una de las características fundamentales de su trabajo ya que dentro de la escuela y aún fuera de ella, el director puede y debe estar en relación con su personal y comunidad escolar.

Todo sistema organizado necesita modificarse para seguir existiendo, y si esta modificación no se efectúa, la energía viva o el núcleo vital que lo sustenta quiebra invadiendo sus estructuras fundamentales, en una explosión que transforma sus elementos de una forma violenta y desordenada, procediendo al caos en el sistema; caos que volverá a generar un sistema distinto, acorde con la energía que subyace en su centro vital. Esto mismo sucede en los procesos humanos en donde el hombre ejerce una acción determinada, como son: el familiar, social, profesional, educacional, etc.

Resulta imposible acceder hasta un medio fundamentalmente nuevo del ser humano dentro de la organización, sin pasar por las angustias interiores de una metamorfosis; siendo preciso aprender a utilizar esos estados en lugar de escapar de ellos, ya que a través de los mismos se encontrarán vías hacia el propio crecimiento de la organización; es decir que cuando se llega a ser director y se quiere transformar la forma de trabajar para hacer más eficiente, su labor se enfrenta a temores como es, el que los miembros de la organización no acepten el cambio, lo cual provoca un retraso en el avance que se quiera dar y como resultado se tiene que en lugar de crecer se dá un decreciente, luego entonces esos estados de cambio se puede utilizar a la inversa para que se encuentren alternativas y se llegue al crecimiento de la organización.

“El poder de mirar el futuro, destruir y construir paradigmas, da éxito personal quien tiene visión de futuro y ve muy lejos, pero desgraciadamente la mayoría de las personas tiene paradigmas inflexibles y por lo tanto viejos, padecen las consecuencias que son los fracasos y la obsolescencia”⁹². El adaptarse al cambio significa prescindir de ciertas cosas, con el fin de obtener otras que aparentemente no eran mejores, pero que a la larga, una vez superada la crisis veremos su importancia.

Este cambio tendrá una visión en la cual “debe ser entrenada para mirar muy lejos en el futuro, por ello la clave del futuro será la información; estar informado será una obligación personal e institucional y estar capacitado para el manejo de la información será la segunda clave, la tercera será romper paradigmas en base en ser flexibles con ideas propias para poder mirar muy lejos”⁹³, y quizá se necesita de vez en cuando mirar hacia atrás para que nuestro protagonista el director se dé cuenta de que hay un programa continuo, ininterrumpido e indescriptible hacia la perfección, buscando su totalidad que va trascendiendo sobre el tiempo y espacio.

En la forma de organizar a la escuela secundaria, la experiencia del director es primordial por lo ya vivido anteriormente, pudiendo proporcionar vías de ensayo complementarias a las aparentemente más actuales. Con frecuencia se comprueba que el avanzar puede significar retroceder temporalmente.

Lo que mejor define la actuación del o de los directores eficaces es su capacidad para aunar esfuerzos, para establecer causas de participación que permitan implicar a todos sus integrantes en la marcha del centro de trabajo.

En la organización se debe de trabajar en equipo, ya que deben ser la unidad básica de desempeño para la mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño. Por que son más productivos que los grupos que no tienen objetivos de desempeño precisos por que sus integrantes están comprometidos en producir y dar lo mejor de sí para mejorar la educación, lo cual darán resultados tangibles como mayor número de alumnos que egresen de la secundaria.

⁹² Cruz, José. COMO ROMPER PARADIGMAS Y PROVOCAR EL CAMBIO. Pág. 23.

⁹³ Ibid. Pág. 25.

Sin duda, un elemento clave de la organización y fundamento de cada institución a este nivel es el trabajo en equipo, ya que a partir de ahí, en los resultados educativos que se producen en ellos, es algo que parece con toda claridad cuando se analiza el proceso causal. La variable relativa al trabajo en equipo, juega en el director un papel importante de mediación. Concretamente es a través del trabajo en equipo como las concepciones y actitudes pedagógicas del profesorado, al igual que la actuación de la dirección, se hacen sentir en la planeación y programación docente, así como en el clima general que existe en el centro; todo lo cual, a su vez, tiende a favorecer el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje en las aulas.

Los talentos antiguos de la organización están ahí y el no contar con ellos puede significar el descapitalizar humanamente a la secundaria y volver a empezar partiendo de cero. El gran maestro chino Confucio, buscaba siempre los errores humanos dentro del propio sistema de valores humanos, actuando como médico sobre ellos, en vez de hacerlo como cirujano, es decir, curando en lugar de extirpar.

Analizando desde la perspectiva de los problemas que se suscitan dentro de cada institución, es cuestionable que en las escuelas secundarias no se hacen programas de evaluación en todas las dimensiones que esta debe abarcar o si en el mejor de los casos llegan a efectuar, estas son superficiales y muy rápidas, lo cual resta certeza a la toma de decisiones.

Es necesario insistir en el avance del conocimiento, como una fuente importante para la toma de decisiones en cualquier problema, en este sentido, debe estar actualizado permanentemente y esto solo se logra por medio del análisis sistemático y constante, con ello se tendrán siempre al día los programas de tal manera que correspondan a los cambios que el mundo actual demanda, teniéndose programas de educación con calidad.

Por lo tanto parece justo que, para hacer posible y acelerar su desarrollo en la educación; procurando que cada uno de los individuos que integran la organización en la escuela secundaria, tengan una buena relación y se sienta un clima adecuado en la misma organización; México necesita un número adecuado de buenos programas de estudio en todos los niveles educativos y no solo a nivel secundaria, y estos que estén ligados con las necesidades reales de la ciencia, la tecnología, técnica y el arte y además de la modernidad que demandan las empresas de nuestro país.

"No sea muy tímido y delicado en sus acciones. Toda la vida es un experimento.

Cuantos más experimentos haga, mejor será. ¿ Qué importa si son un poco toscos y su ropa se mancha y desgarran ¿ ¿ y si fracasa y rueda en el lodo una o dos veces? volverá a levantarse y no tendrá miedo de caerse otra vez".

RALPH WALDO EMERSON.

CONCLUSIONES.

Hemos visto que en el director descansa gran parte de la responsabilidad de la secundaria, aparte de planear, dirigir, integrar, organizar y evaluar cada una de las acciones que se llevan dentro de la escuela, tanto administrativo como pedagógico, se necesita de una buena relación hacia su equipo de trabajo, ya que como se esté organizando, integrado y comunicado se van a llegar a los objetivos deseados.

Por ser el director el protagonista principal de este escenario, el conocer el comportamiento de la organización, así como el comportamiento de los individuos puede llegar a detectar las deficiencias o anomalías de la organización escolar y el rol que juegan cada uno de los integrantes dentro de la institución; analizando y tomando una clara decisión sin llegar al autoritarismo, ni paternalismo. Como se está analizando la relación entre director y organización, debe el director considerar cada uno de los puntos, para que tenga óptimos resultados como líder de su organización y que puede enfrentarse a cualquier obstáculo.

El desarrollo organizacional va a permitirle al director, innovar y terminar con estas pequeñas resistencias con las que se enfrenta, para dar paso al cambio tan esperado en donde él va a tener la habilidad para involucrar a cada miembro de la organización.

Como se pudo observar, se necesita hacer un cambio en el individuo para que éste llegue a aceptarlo y que pueda este mismo individuo integrarse al nuevo modelo de trabajo; es aquí donde nuestro protagonista: el director va a tomar una conducta de cordialidad, motivación y sobre todo un espíritu de cooperación con su personal, para que su equipo de trabajo no caiga como muchos en la apatía por el trabajo y ver al director como un ogro; sino todo lo contrario que exista una comunicación circulante, teniendo un intercambio constante y una activa participación de los miembros de la organización.

La influencia que ejerza un director, tendrá una relación positiva y directa en la motivación de sus empleados, aún cuando esta no sea fácil. Un director que entiende y trabaja influyendo en el clima de su organización tendrá más oportunidades de alcanzar un clima adecuado que incremente las oportunidades de que su personal se desarrolle y trabaje más eficientemente; que aquel que se encuentra bajo las órdenes de un líder que deja que el azar determine los resultados de su escuela.

Dado que las diversas teorías relacionadas con la motivación pueden tener diversas críticas con sus deficiencias en la explicación de los factores que intervienen en la motivación, es necesario que sean utilizadas con reservas; sin embargo, constituyen un punto de partida para identificar aquellos elementos que inciden directamente en la motivación de los docentes, administrativos, etc. La disyuntiva consiste en que para que el director (administrador educativo), sea capaz de determinar la forma de incentivar a su personal, para el logro de las metas organizacionales de la secundaria, se obtenga una forma eficiente y conveniente para ambas partes, tanto director como personal, trabajen eficazmente. El término motivar debe ser utilizado en forma seria y profesional, ya que si el directivo desea influir positivamente en sus empleados, las decisiones que aplique para incentivarlos lejos de aportarle beneficios a largo plazo pueden ser soluciones costosas, temporales y poco eficientes.

Es necesario que se tomen con las debidas reservas, las afirmaciones de ciertos teóricos y profetas de la administración, dado que exponen y venden afirmaciones sin fundamentos relacionados con el ser excelente, convertirse en triunfador y ser líder de excelencia, que encuentra eco en la mente de directivos confundidos con inconsistencia del cuerpo de conocimientos que actualmente determinan la forma de dirigir las organizaciones.

Pero como en todo, el director va a tener la última decisión, la cuál va a ser la más confiable y acertada para llegar a la meta que es obtener calidad dentro de nuestros educandos ya que en ellos se ve reflejado la forma de trabajar que se tiene dentro de la escuela secundaria.

Al hablar de calidad, lo que se pretende dentro de esa relación que existe con el director y su organización; es que cada una de las actividades sea llevada a cabo de acuerdo a lo planeado, tomando en cuenta ese cambio de actitud, de manera de pensar, de superación y de competencia por ser mejor con el personal que tiene a su cargo, sin dejar de lado a cada uno de los integrantes de la organización, ya que son muy importantes para llevar a cabo su labor; ya que la responsabilidad que tiene con la organización de la secundaria se logrará con el seguimiento que tenga, esto es, estar al pendiente de la superación de su personal; capacitándolo y tomando en cuenta sus opiniones; así mismo debe tener una actitud positiva, ya que de acuerdo a su comportamiento, su equipo cooperará con gusto y si el director se comporta o tiene una actitud negativa, todo lo que había cambiado para mejorar se perderá y lo propuesto aquí no tendrá fundamento.

Cabe mencionar que el director como administrador educativo debe tomar en cuenta todos aquellos instrumentos, mismos que se utilizan en la administración general, los cuáles solo se enfocará a la educación, y como se menciona en esta investigación, la administración educativa:

"Es una disciplina del conocimiento social, donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirvan como herramientas sustantivas, estructurales y filosóficas, que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa, en su proceso de construcción del conocimiento".

El dar un panorama general de lo que es la educación básica es por que en ocasiones nos enfrentamos a que muchos directores no saben los cambios que ha sufrido la educación para mejorar y que esta tenga calidad y que a su vez nuestros alumnos cuando egresen sean mejores individuos dentro de la sociedad en todos los ámbitos.

Conforme a esto la educación esta regida por normas y políticas las cuales fungirán como diagnóstico y análisis de la educación detectando problemas y dándole solución a estos; por lo que se pretende terminar con un rezago educativo que hemos arrastrado por años y que en la actualidad, a pesar que se han realizado programas, en los cuales se pretende dar término con este rezago, con medidas como: actualización de docentes, mejorar el material didáctico y otras, como remunerar mejor al docente, hacer

cambios en la infraestructura y equipo de cada uno de los planteles; pero al evaluar el panorama de esto, cambia, ya que en el papel está muy bien estructurado y en la realidad nos damos cuenta que se ve todo lo contrario y como se había mencionado, sería mejor que se evaluará en lapsos más cortos y no largos, ya que se pierde ese seguimiento y la educación no alcanza los objetivos a plenitud, siendo este cambio lento.

En este contexto la educación secundaria es un paso importante y obligatorio por el simple hecho de ser un requisito para ingresar a una educación media superior. Para los jóvenes es un cambio en el cual están en la fase en que dejan de ser niños para convertirse en adolescentes y es aquí donde necesitan de aquellos que guíen su educación, incrementando sus conocimientos y valores. Para que todo esto se lleve a cabo se necesita en primer instancia de alguien que esté al frente de la educación que recibirá el joven y el cual dirija la institución, así como de los que complementan a ésta, como son: docentes, secretarías, intendentes, orientadores, trabajadores sociales, controladores, subdirector y director; este último que tendrá bajo sus órdenes a los ya mencionados y dado que es él, el que va a dirigir, coordinar a la secundaria, debe tener en cuenta cada una de las funciones que desempeña el personal a su cargo.

El director puede llegar a ser excelente líder de su organización manifestando una buena comunicación, clima laboral, motivación con su personal siempre y cuando se ponga la camiseta de director y que además, no se pretende que sea un excelente administrador o normalista; sino que conviene a ambas cosas, siendo ideal que tomará en cuenta cada uno de los puntos que se trató dentro de esta investigación, para que así mismo mejore y corrija algunos de sus puntos sino es adecuada la relación con su organización.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) ARIAS GALICIA, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México, Trillas, 1994.
- 2) ASPLUND, Gisele. Et al. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INTEGRADO. México, Limusa, 1984.
- 3) BAIN, David. PRODUCTIVIDAD. México, McGraw - Hill, 1990.
- 4) BENT Y KRONENBERG. FUNDAMENTOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA. México, Hispanoamericana, 1985.
- 5) CAZAREZ HERNÁNDEZ, Laura. Et al. TÉCNICAS ACTUALES DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, México, Trillas, 1997.
- 6) COLLORETTE, Pierre. LA PLANIFICACION DEL CAMBIO. México, Trillas, 1988.
- 7) CROSBY, Philip. LA CALIDAD NO CUESTA. México. CECSA, 1991.
- 8) COOMBS, H. Philip. LA CRISIS MUNDIAL DE LA EDUCACION. México, Península, 1978.
- 9) CHIAVENATO, Idalberto. INICIACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. México, McGraw - Hill, 1993.
- 10) DE SIERRA Ma. Teresa. CAMBIO ESTRUCTURAL Y MODERNIZACION EDUCATIVA. México, Trillas, 1991.
- 11) E. F. HUSE, BEHAVIOR IN ORGANITATIONS A SYSTEMS APPROACH TO MANAGING. Addison Wesley, 1973.
- 12) FERRER PEREZ, Luis. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México, Trillas, 1996.
- 13) FULMER, Robert. ADMINISTRACION Y ORGANIZACION. México, CECSA, 1992.
- 14) GAMEZ JIMENEZ, Luis. HISTORIA COMPARADA DE LA EDUCACION EN MEXICO. México, Trillas, 1982.
- 15) GOMEZ CEJA, Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. México McGraw - Hill, 1994.
- 16) GONZALEZ CASANOVA, Pablo. MEXICO HOY . México, Trillas, 1990.
- 17) GUZMAN VALDIVIA, Isacc. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN. La dirección de los grupos humanos, México, Limusa, 1990.

- 18) HERMIDA, et al. ADMINISTRACION ESTRATEGICA. MICHIL, B. A. 1992.
- 19) ISHIKAWA, Kaoru. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. Colombia, Norma, 1991.
- 20) JURAN, Joseph. LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD. España Díaz de Santos, 1990.
- 21) KOONTZ, Harold. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. México, McGraw- Hill, 1983.
- 22) LEMUS, Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE LAS ESCUELAS. Buenos Aires, 1975.
- 23) MARTINEZ CHAVEZ, Víctor M. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO. Un enfoque de sistemas. México, Trillas, 1995.
- 24) MASLOW, Abraham. MOTIVACION Y PERSONALIDAD. USA, 1978.
- 25) MASLOW, Abraham. UNA TEORÍA DINÁMICA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. USA. 1954.
- 26) OLIVARES OROZCO, Socorro. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Los grupos en el cambio. México, Blanca y Comercio, 1995.
- 27) PATIÑO GIL, Humberto. LEYES ETERNAS DE LA CALIDAD. México, DIDESA, 1993.
- 28) SILICEO AGUILAR, Alfonso. LIDERES PARA EL SIGLO XXI. México, McGraw - Hill 1997.
- 29) STEPHEN P., Robbins. Tr. ROSAS SANCHEZ, Rosa Ma. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México, Prentice - Hall, 1990.
- 30) REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACION MODERNA. México, Limusa, 1992.
- 31) WALLACE, John. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICAS Y APLICACIONES. México, Trillas, 1990.
- 32) WINSTON, Stephanie. THE ORGANIZED EXECUTIVE. USA, Warner Books, 1990.

HEMEROGRAFÍA

- 33) BARRA RIVERA, Alfonso. TIPS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACION Y DERROLLO. Revista Emprendedores. Vol.IV,México, Nov. - Dic. 1991.
- 34) BANAMEX. CURSO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE GRUPO BANAMEX. México, 1995.
- 35) DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. España, Santillana, 1983.
- 36) DORANTES MIR, Ricardo. Et al. ADMINISTRATE HOY. Revista No.40,42,46 y 47, México, 1996.
- 37) GARCÍA RODEA, Ma. Teresa. Etal REVISTA DE LA IAPEM. Administración pública de la educación, No. 10 abril – junio, 1991.
- 38) ORTEGA BLAKE, Arturo. DICCIONARIO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA. Trillas, México 1993.

DOCUMENTOS

- 39) Manual elaborado para el Instituto del Seguro Social IMSS, 1990.
- 40) Manual de Organización del Director de Escuelas Secundarias. México S. E. P., 1990.
- 41) Poder Ejecutivo Federal. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995 - 2000. México S.E.P., 1995.
- 42) Reglamento. Condiciones Generales de Trabajo. Acuerdo 98. México, S.E.P., 1982.
- 43) S.E.P. ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. México, 1989.
- 44) S.E.P. LEY GENERAL DE EDUCACION. México, S.E.P., 1993.
- 45) S.E.P. MANUAL DE APOYO JURÍDICO PARA DIRECTORES DE PLANTEL, México, SEP, 1993.