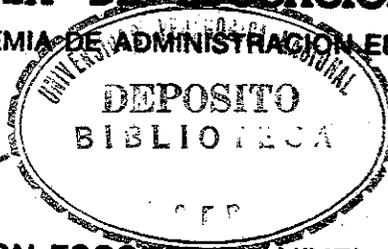




UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA



**LA GESTION ESCOLAR EN NIVEL SECUNDARIA:
EL CASO DE LA SECUNDARIA DIURNA No. 92**

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 :

RAUL RAMIREZ CASTILLO

DIRECTOR DE TESIS: LIC GORGONIO SEGOVIA

MEXICO, D. F.

ENERO 2000

Agradezco y dedico la presente tesis a:

- El Lic. Gorgonio Segovia F.
- Quienes no claudican en alcanzar sus objetivos.
- Mi querida esposa Lupita.
- Una mujer ejemplar: Mi madre.

	Pag.
Introducción	5
CAPITULO I	
Marco conceptual de la gestión y administración escolar	
1.1 Gestión Educativa.	10
1.2 Administración Escolar .	15
1.3 Organización Escolar.	20
1.4 Eficiencia Educativa.	25
CAPITULO II	
Gestión Administrativa en educación secundaria	
2.1 Tareas de la planeación educativa.	30
2.2 Organización en secundaria.	36
2.3 Dirección en secundaria.	40
2.4 Características de la gestión.	44
2.5 Función de la gestión.	46

CAPITULO III.

Organización y gestión escolar en la secundaria diurna No. 92 de la Ciudad de México.

3.1	Organización de la secundaria No. 92.	48
3.2	Integración de elementos que comparten el quehacer educativo en la Secundaria No. 92.	57
3.2.1	Relaciones Humanas	59
3.2.1.1	Ambiente Interno y Externo.	61
3.3	Formas de gestión en la secundaria No. 92.	63

CAPITULO IV.

Propuesta de organización y gestión. En la secundaria diurna No. 92 de la ciudad de México.

4.1	Propuesta de organización y gestión	67
4.2	Integración.	72
4.2.1.	Relaciones Humanas.	77
4.2.1.1	Ambiente Interno y Externo.	80
	Conclusiones.	84
	Fuentes de Información	88
	Anexos	93

Introducción

La propuesta de gestión que se presenta en este trabajo, pretende contribuir de alguna manera a la concientización (de los responsables de esto) de la importancia que tiene la reconfiguración de los procesos administrativos en el espacio escolar - particularmente de secundaria -, debido a que tales quehaceres han permanecido anclados en el pasado, ya que regularmente la tarea directiva de las instituciones de aquel nivel, suele aplicarla un profesor de base que al paso de los años ha logrado ascender a dicho puesto, sin embargo, es preciso aclarar que la experiencia como docente no es garantía de que un maestro haya adquirido los conocimientos gerenciales que le permitirían conducir exitosamente a una institución. En este sentido, la administración educativa viene a constituirse como el perfil profesional, que podría hacer frente a los retos y desafíos que aquejan al nivel de secundaria.

La investigación de esta tesis se estructura en cuatro capítulos; el primero de ellos se ha denominado: marco conceptual de la gestión y administración escolar, en este se presentan las definiciones de los distintos mecanismos que convergen en la tarea directiva, como son: la gestión, administración, organización y eficiencia, obviamente enfocados todos ellos al ámbito educativo; por ello, los resultados

obtenidos en este primer momento del análisis, son recuperados en los capítulos restantes, dado que el manejo de éstos, resulta ser imprescindible para la deliberación final.

El segundo capítulo se titula: la gestión administrativa en educación secundaria; aquí se mencionan los principales problemas que invaden a dicho nivel educativo en cuanto a la planeación, organización y dirección, concretamente de la ciudad de México. Al final de este, se establecen las características y funciones propias del mecanismo de gestión en términos administrativos.

La segunda mitad de la investigación centra su atención en analizar el caso concreto de esta tesis, por lo que al tercer capítulo se le ha llamado: la organización y gestión escolar en la escuela secundaria diurna No. 92 de la ciudad de México; en éste se abordan los distintos problemas que han logrado abatir a la escuela citada en cuanto a la organización e integración de elementos que convergen en la tarea directiva, así también, se describen las distintas formas en que se relacionan los que ahí conviven laboral y/o académicamente, así como, los comportamientos de los ambientes interno y externo en que se desenvuelve aquella escuela; finalmente se hace una valoración de los procesos administrativos aplicados en la secundaria No. 92, a fin de determinar si aquellos merecen ó no, recibir el calificativo de gestión.

El último capítulo se titula: propuesta de organización y gestión escolar en la secundaria diurna No. 92 de la ciudad de México, en el cual, se presentan alternativas de solución a la disfuncionalidad organizativa y de integración que tiene la escuela analizada; así mismo, se propone el mejoramiento de las relaciones humanas y de los ambientes interno y externo de aquella institución, consecuentemente, se establecen los posibles beneficios que se obtendrían, a partir de aplicar las medidas de cambio aquí sugeridas.

Respecto a esto último, es pertinente subrayar la necesidad de que las instituciones educativas no se queden a la zaga de la vertiginosidad de cambios progresistas que invaden a toda actividad social, por ende, se hace inminentemente necesaria, la aplicación - en estos espacios - del mecanismo de gestión, pues éste resulta ser el instrumento novedoso que permitiría el desarrollo integral de las instituciones educativas.

La metodología utilizada para esta investigación fue la descriptiva, dado que se resaltan de manera detallada los aspectos que han cobrado relevancia en la problemática de la secundaria No. 92 y a los cuales, se les ha dado un tratamiento cuyo resultado, ha sido el planteamiento de alternativas que resuelvan tales problemas.

Así pues, el objetivo medular de la presente investigación, gira en torno al establecimiento de sugerir posibles soluciones a los problemas administrativos y organizacionales que afectan el funcionamiento de la secundaria analizada, lo cual se logrará concretar, a partir de desarrollar en lo inmediato posible, mecanismos de gestión que permitan eficientar el desempeño educativo de la Secundaria Diurna No. 92 y con ello, rescatarla social y académicamente.

Así mismo, entre los principales objetivos específicos de esta tesis, se encuentran:

- a) Indagar factores internos y externos que inciden en la deficiente funcionalidad (en términos de organización) que tiene la institución analizada.
- b) Determinar las posibles causas que han provocado un considerable descenso en la matrícula de las cinco últimas generaciones en dicha escuela.
- c) Finalmente se pretende presentar una propuesta de gestión escolar que abarque a todos los aspectos que convergen en la organización de la escuela Secundaria Diurna No. 92.

De tal manera, la metodología aplicada en esta investigación, obedece al tratamiento que se le dá a las dos hipótesis que se manejan a lo largo de este estudio: la primera de ellas plantea que la carencia de aplicación de un modelo

administrativo vanguardista en la gestión escolar, ha conducido a la ineficiencia administrativa de los procesos educativos en aquella institución; considerando en este sentido dos variables: la dependiente y la independiente, la primera se refiere a la ineficiencia de la administración en los procesos educativos mientras que la segunda a la necesidad que tiene la secundaria No. 92 de aplicar un modelo administrativo en la gestión escolar.

La segunda hipótesis llamada alterna, se refiere a la indisciplina generalizada, los bajos índices de rendimiento y la poca ó nula competitividad frente a sus iguales, como factores que han provocado el desprestigio y consecuente descenso matricular en la secundaria No. 92 ; al respecto también se manejan un par de variables: la dependiente, se refiere al desprestigio y bajo nivel matricular que presenta la secundaria analizada y la independiente, se centra en la indisciplina, los bajos índices de rendimiento académico y la poca competitividad como parte de la problemática que aqueja a dicha institución.

Asi también, se presentan las conclusiones a las que se arribaron al término del análisis presentado, incluyendo también, las fuentes de información bibliográficas y documentales que sustentan las afirmaciones aquí asentadas; finalmente, se presentan los anexos empleados para la realización de este trabajo.

CAPITULO I

Marco conceptual de la gestión y administración escolar.

En este primer momento del análisis, se definen conceptos que resultan claves para el desarrollo íntegro de este trabajo, tales como: gestión, administración, organización y eficiencia, aplicados todos ellos al plano educativo, a la vez se mencionan elementos que conforman dichos mecanismos.

1.1 Gestión Educativa

El desarrollo del presente apartado, requiere mencionar el origen del término “gestión “ aplicado a los procesos educativos en el sistema educativo nacional, para ello es menester remontarnos a la que para muchos fue llamada la década perdida, es decir, los años ochentas del siglo XX.

La década de los ochentas, representó para la economía mexicana la apertura del modelo neoliberal, el cual inherentemente poseía un darwinismo social que reclamaba altos niveles de calidad en cualquier servicio; justamente por aquellos

años, se hace alarmantemente visible la escasa calidad de la enseñanza y el fracaso escolar que invaden cada día a más instituciones educativas, particularmente de naturaleza pública. Es entonces, cuando se intenta escudriñar nuevas dimensiones en los criterios administrativos y de articulación en los servicios educativos.

De esta forma el concepto de gestión, aparece ... “ *cuando se produce la consigna de educación para todos, como alternativa para el desarrollo en el marco de preocupaciones políticas suscitadas en los gobiernos por el nuevo escenario de las relaciones económicas internacionales* “. ¹

En América Latina, la gestión de los procesos educativos se perfila como campo de interés, a partir de la década mencionada; esto se logra constatar a partir de las reformas educativas y de la constante búsqueda que las administraciones de las instituciones escolares, inician por encontrar nuevos criterios de operación de los servicios educativos.

Recuperando lo anterior, se podría decir que la administración adopta a la gestión, como un instrumento novedoso que se encargara de reconfigurar los servicios educativos, así también, se pretenden lograr mayores niveles de eficiencia del sistema mismo, que pretenda – a través de un proyecto – la redefinición de la

¹ Espeleta, Justa y Schmeikes, Sylvia. Investigación Educativa, gestión y participación social p. 13

institución educativa y del cumplimiento del desafío primordial de la educación pública, que consiste en que: “ *las escuelas necesitan educar a más alumnos hasta niveles de desempeño considerablemente más altos y además necesitan emplear sus recursos de manera más eficaz al hacerlo* “. ²

Se trata entonces, de identificar problemas y aplicar procedimientos novedosos e innovadores, aunque para ello, sea necesaria la elaboración de evaluaciones y el sustento de afirmaciones en modelos de pensamiento sólidos, mas que coyunturales.

A partir de la afirmación anterior, se tiene que la gestión educativa en su sentido lato, se puede entender como el accionar de la función administrativa al interior de una institución educativa; sin embargo, desde la perspectiva de la gerencia pública, la gestión educativa es: el conjunto de elementos teórico-prácticos que aplicados al proceso educativo de un centro escolar, permiten cumplir con éxito los objetivos en términos de eficiencia de la administración escolar, por ello, dicho mecanismo es el encargado de unificar dinámicas de trabajo de dos aspectos anteriormente divorciados: el pedagógico y el gerencial; dicha acción tiene como reto principal, optimar el manejo de todos los recursos, utilizando al máximo la creatividad y la innovación. Aquí vale la pena mencionar la diferencia entre la

² Cohen, Michael. La reestructuración de las escuelas. p. 298

innovación y la creatividad, pues la primera se refiere sobre todo a la elaboración de cosas nuevas, mientras que la segunda a tener ideas novedosas. Los dos componentes antes mencionados suelen ser muy importantes tanto en la empresa ó institución privada como en la pública, pues de una u otra forma, fomentan la eficacia y productividad. Ahora bien, para ser creativo no se necesita ser un genio, ni un superdotado intelectualmente hablando; más bien se debe ser abierto, estar rodeado de gente inteligente, así como, ser perseverante y resistente a la crítica de los demás hacia las ideas propias.

Por otra parte se dice que la creatividad aplicada a la gestión obviamente enfrenta problemas diversos, a los cuales debe abordar sin prisas de llegar a la solución y por lo tanto *“ no esperar el éxito inmediato, sino prepararse para ser capaz de asumir y aprender de las equivocaciones en la búsqueda de un objetivo difícil de alcanzar”*³

La creatividad, propicia el rompimiento de formas ó moldes tradicionales establecidos y por ende, propone adoptar puntos de vista distintos a las situaciones que se tengan que enfrentar. De esta forma, es pertinente partir de la idea, de que la gestión en sus resultados deberá tener el máximo aprovechamiento.

³ Udaondo, Durán, Miguel. Gestión de calidad. p. 221

La aplicación de la gestión requiere de otro elemento igualmente importante: las reuniones de trabajo, las cuales han comprobado su eficacia en instituciones de países Europeos y de Estados Unidos.

Para el logro de este aspecto – en el ámbito escolar – es menester que el director de la escuela tenga bien clara la secuencia y objetivos que se obtendrán al final de la reunión, por ello es preciso fijar límites de tiempo para cada uno de los puntos que se vayan a tratar. Siendo entonces el director, conductor de la reunión, debe poseer algunas cualidades personales que permitan eficientar dicho evento, tales como; ser buen comunicador, tener seguridad en sí mismo, mostrar interés por los temas que se aborden; así también, poseer la capacidad de moderar discusiones ó debates, a fin de evitar enfrentamientos entre el personal. Así pues, la exposición será clara y concisa, evitando – siempre que se pueda- utilizar tecnicismos, los cuales muchas veces sólo hacen divagar a la reunión ó hacerla ver como un discurso proselitista de algún político; finalmente sería interesante hacer una pequeña encuesta a los participantes con el fin de conocer si se cumplieron ó no, los objetivos y en que grado.

1.2 Administración Escolar

Se considera, que la sociedad actual es una sociedad de organizaciones, y que a través de estas, los sujetos pueden llegar a definir un status; por ello, se establece que la administración es determinante en el rumbo que tome cualquier organización social y que la función de ésta, constituya la clave de su operatividad.

Así, en su definición más general, se podría afirmar que la invención moderna del conocimiento llamada administración, es una práctica sistematizada que organiza a los seres humanos para alcanzar objetivos, además es en la que convergen otras tantas ciencias sociales; tiene sus propias premisas, herramientas y objetivos, por lo tanto se ha construido un sólido prestigio en los distintos ámbitos de las sociedades modernas. Por otra parte se encuentra el término escolar, que estaría referido al desempeño de algo ó alguien en un espacio educativo; consecuentemente se puede definir a la administración escolar como el instrumento que cumple con las tareas de: planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar las distintas tareas que convergen en el quehacer educativo, estableciendo de manera clara y precisa, los deberes y funciones que debe realizar el personal, ajustándose siempre, a una racional y justa división del trabajo, luego entonces, la finalidad de la administración escolar es racionalizar el proceso educativo, aumentando la

eficiencia de los recursos, así como fomentando que la capacidad humana - en dichos espacios - se desempeñe en consonancia con las necesidades y exigencias que en materia educativa demanda el desarrollo del país.

Teniendo entonces – la función administrativa – la capacidad para decidir y establecer las reglas que definen el “ destino “ de la organización y por ende de la productividad de los sujetos generada al interior de ésta, es menester recordar, que . . . “ *la administración de alto nivel es una función y una responsabilidad, más que una jerarquía y un privilegio* “. ⁴

En México, la administración se empezó a difundir a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando se formaron los primeros cuadros profesionales de esta disciplina, sin embargo, en este sentido la influencia Estadounidense hizo su aparición, traduciéndose esto en una adaptación del perfil norteamericano al contexto de las organizaciones mexicanas, las cuales requieren de otro tipo de estrategia, pues se debe “ *partir del estilo propio de administración y hacerlo crecer en eficiencia, y consonancia con las pautas culturales de los mexicanos y con los problemas y necesidades de las organizaciones mexicanas* “. ⁵

⁴ Drucker, Peter F, Las fronteras de la Administración... p. 213

⁵ Cerda, Gastelum José de la y Núñez de la Peña Fco. Administración en desarrollo... p. 54

Por otra parte, en nuestro país frecuentemente se ha observado, que la conducción de una organización escolar, suele estar dada en función de experiencias acumuladas, pues los procesos administrativos aplicados a los planteles escolares son en su mayoría modelos clásicos de la administración que se traspasan a dicho contexto, sin considerar siquiera, que éste reclama de otro tipo de mecanismos que respondan a los retos que enfrenta el sistema educativo. De esta forma la dinámica administrativa impuesta por el sistema, ha provocado que maestros y directivos ocupen gran parte de su tiempo de trabajo, en cumplir con requerimientos burocrático – administrativos, que además de ser engorrosos, son excesivos y cuya utilidad podría ser motivo de cuestionamientos. Recuperando lo dicho anteriormente, se debe señalar que los directivos escolares, suelen no ser administradores, pues su formación profesional no les permite hacer frente a los asuntos de este tipo, por lo cual, los conocimientos y habilidades necesarios para ello, son obtenidos con el paso del tiempo, es decir, “ sobre la marcha “; sin embargo, el trabajo del director dentro de la escuela, tiende más a resolver problemas administrativos.

Luego entonces, cabe mencionar que el éxito ó fracaso de una escuela depende en gran medida del director, no porque éste sea el único responsable de todo el trabajo, sino porque este personaje, será quien se encargue de crear las

relaciones de equipo entre todo el personal con miras al cumplimiento de objetivos. Ahora bien, para poder considerar que una escuela tiene éxito, es necesario revisar en qué porcentaje se han satisfecho las necesidades educativas de la gente a la que se brinda el servicio. Aunado a lo anterior, sería importante que el plantel escolar evite la obesidad del aparato administrativo, pues esto podría generar entorpecimiento en la operación y toma de decisiones; además del retardo a los cambios que se pudieran dar para bien de la organización.

Lo anterior se afirma, porque frecuentemente se ha observado que las escuelas – en su espacio administrativo – han sido tomadas como “ laboratorios “, en donde se experimentan decisiones administrativas que muchas veces solo perjudican a la misma. Por ello el reto de los administradores educativos, consiste justamente en mejorar los procesos administrativos, pero también se requiere del compromiso conjunto de la gente que conforma esta esfera de trabajo; entonces el desafío es claro: optimizar recursos, que se reflejarán en mejores resultados para la organización escolar.

Aquí es preciso señalar, que dado el caso escolar sería conveniente abordarlo desde el enfoque de la administración conductual y cultural, el cual esta referido a guiar el esfuerzo humano para el logro de objetivos, insertado en este sentido valores y principios uniformes para todo el personal, que sustenten un

comportamiento y compromiso con las necesidades y metas de la organización.

Sería pertinente, tomar en cuenta factores de estudios hechos acerca de lo que determina la buena dirección en una organización, tales como:

*“ la buena administración del personal, honestidad personal y profesional, conocimiento del ramo, reputación ó prestigio de la organización dentro de la comunidad, capacidad para comunicar ideas y decisiones, capacidad para delegar trabajo en equipo, así como para aprender y adecuarse al cambio . . . ”*⁶

Así pues, - dado el panorama actual – es pertinente redefinir actitudes y ubicar el nivel en el que se han cumplido las metas originales, para entonces poder rediseñar estrategias y cuadros administrativos que posean una sólida visión futura, que les permitirá hacer frente a los retos de la organización escolar.

De cualquier manera, son varios los aspectos que se deban revisar en la gestión del directivo escolar actual, lo que va a significar importantes cambios en la aplicación de la administración escolar en el futuro inmediato.

⁶ Ibid. p. 58

1.3 Organización Escolar

La definición del término organización escolar como tal no existe, sin embargo, para fines de esta investigación se tendrán que combinar ambas acepciones. Así tenemos que la organización esta formada por “ *el conjunto de partes destinadas a desempeñar funciones necesarias ..., estas partes son interdependientes e interactúan positivamente.* ” ⁷

También, se debe considerar que los elementos de una organización están determinados por una cultura, que en este caso se trata de la del sistema educativo mexicano.

Luego entonces, se podría decir que la organización escolar: es el engranaje de partes que desempeña, funciones necesarias para el desarrollo de las instituciones educativas, estableciendo así, las directrices ó cauces que deben de tomar cada una de las actuaciones que comparten compromisos dentro de un centro escolar, sin embargo, para que este tipo de organización logre eficiencia y calidad, es menester que todos sus miembros posean una cultura uniforme, es decir, que tengan ideas y principios similares encauzados al apoyo de la institución.

⁷ Márquez, Rosique; Laura. La cultura organizacional en la empresa Mexicana. p. 9

Para hablar de la organización escolar actual, es preciso situarnos; nos encontramos justamente en las postrimerías del siglo XX y si volteásemos al pasado, podríamos darnos cuenta de que en apariencia, el México de hoy es distinto al del principios de siglo, pues los esquemas organizacionales a los que se han aferrado aplicar algunas instituciones – como las educativas –, hacen pensar que es urgente un cambio en este tipo de procesos.

Particularmente la organización escolar en México, ha permanecido anclada en el pasado, ya que nuestras escuelas – concretamente de educación básica – son muy parecidas a las de nuestros padres y abuelos, es decir, que si en este momento visitásemos por ejemplo: una secundaria pública, parecería que entramos al túnel del tiempo, en donde todo parece igual: un “ gran “ director que organiza a “ su “ escuela de acuerdo a su criterio y experiencia laboral, lo cual lleva a un centralismo de autoridad y en general se pueden observar los procesos administrativos de siempre.

Por ello, resulta importante cambiar los mecanismos de la organización escolar, pues de continuar así se seguiría afectando a los estudiantes, los cuales se rezagarian aún más y consecuentemente tendrían que enfrentar la marginación – impuesta por el mismo sistema – en cuanto a las oportunidades educativas y/o laborales.

No se puede decir, que la organización escolar ha empeorado, pero tampoco ha mejorado, lo que ha hecho falta aquí, ha sido una profunda renovación de las relaciones internas de la organización escolar y del sistema mismo.

Sin embargo, la permanencia de las reglas tradicionales dentro de la organización escolar tienen justificación; pues esta ha quedado aislada – por mucho tiempo – a la necesidad de cambiar, ya que a diferencia de la empresa privada no se ha visto obligada a adaptarse a los continuos cambios de estudiantes, sociedad y economía. De acuerdo a lo anterior, bien se podrían retomar algunas ideas organizacionales de la empresa privada y aplicarlas a la organización de una escuela pública, tales como: “ . . . *descentralizar la toma de decisiones, medir el desempeño y aplicarse al mejoramiento continuo . . .* ”⁸

Las ideas antes mencionadas, han tenido resultados positivos comprobados; pero de cualquier manera, no se pretende que la escuela pública se parezca a la empresa privada, mas bien que la organización escolar sea igualmente exitosa a otras similares organizaciones y que tenga modificaciones con base en sus resultados.

⁸ Gersthein, Louis. Reinventando la educación. p. 25

La obsolescencia de la organización escolar se debe principalmente, a la no especificación de metas, ni de líderes que motiven tareas al interior de la organización. Así pues, es irremediable la pertinencia de reconfigurar los procesos organizativos en las escuelas, pero este cambio debe ser promovido desde afuera, es decir, la sociedad en general debe presionar para que se dé una transformación, pues no se debe olvidar de que quien produce conocimientos, habilidades, actitudes y por lo tanto crea los niveles de productividad requeridos por la economía nacional, es la escuela.

Por otra parte, el excesivo burocratismo cobija la negligencia, la arrogancia y por ende la conservación de aplicar las prácticas organizativas ya establecidas. Quizás debido a esto, sea necesario imitar en cierta forma a la organización privada, de países desarrollados, pues aquella ha demostrado ser altamente productiva, lo cual se podría trasladar al escenario educativo Mexicano, incrementando sus niveles de eficiencia escolar, a través de una intensa e incorruptible supervisión de dichos procesos, así como, de la creación de mecanismos innovadores que mejorarán la conducción de los mismos, en instituciones públicas.

Consecuentemente, la organización actual de las escuelas repercute en la operatividad de las mismas, por lo que la dirección escolar tendría que someter a consenso cualquier decisión que afecte el funcionamiento del centro de trabajo, así

como el reforzamiento de la comunicación, participación y responsabilidad de cada uno de los que conforman la organización escolar. Por otro lado la precisión de objetivos que se pretendan alcanzar y la concientización del cambio, son tarea inicial de la dirección escolar.

Todo lo anterior implica despojarse de ideas tradicionales, es difícil, pero también imprescindible un cambio de mentalidad, pues de lo contrario con todo y las buenas intenciones de cambiar los procesos organizativos, las cosas seguirían igual.

De cualquier manera cada escuela adoptaría lo anterior de acuerdo a las necesidades propias del momento.

1.4 Eficiencia Educativa

Para empezar, se debe tener claro que la eficiencia educativa se entiende que es: “ *la forma como los sistemas educativos utilizan sus recursos para obtener sus resultados ó para lograr sus objetivos* “. ⁹

Sin embargo, no siempre se logran buenos resultados; por ejemplo en educación básica a pesar de que se diga que: “ *Los estudios de secundaria presentan los más altos índices de eficiencia terminal del sistema educativo* “ ¹⁰

no lo es así para el aprovechamiento escolar, pues este refleja un alto grado de ineficiencia, lo cual se puede constatar revisando la baja absorción matricular que presenta el nivel bachillerato, en comparación con el número total de egresados de secundaria (según la tendencia histórica). (ver Anexo 1).

Obviamente existen causas de fondo que han propiciado tal rendimiento, entre los cuales se puede mencionar: que gran parte de las secundarias, aún aplican el modelo tradicional de enseñanza, basado en el autoritarismo y “ absoluto “ conocimiento del maestro, del otro lado se encuentra un alumno sumiso y apegado al conjunto de normas rígidas, que muchas veces coartan la creatividad del alumno y lo que es peor, no permiten el pleno desarrollo del sujeto en su etapa de pubertad.

⁹ Vielle, Jean, Pierre. Eficiencia y Eficacia en educación básica. p. 29

¹⁰ Guevara N. Gilberto. La catástrofe silenciosa. p. 44

Otro aspecto que incide en la baja eficiencia educativa, es la “ ... *desarticulación académica vertical* ..., *no existen mecanismos que favorezcan la retroalimentación pedagógica entre la educación secundaria y la primaria, ni entre aquella y la media superior* “¹¹ con ello sólo se logra un total divorcio entre dichos niveles, cuando debería ser precisamente lo contrario, a fin de garantizar un conocimiento “ hilado “ y apegado a los requerimientos sociales.

En secundaria, la ineficiencia ha alcanzado tanto a la modalidad diurna, como a la técnica, pues esta última surgió como aparente respuesta a la necesidad de capacitar para el trabajo a los alumnos que no pudieran continuar estudiando, sin embargo, la capacitación recibida frecuentemente es de baja calidad e irrelevante para las exigencias del mercado laboral, razón por la que la mayoría de los egresados de esta modalidad educativa opta por seguir estudiando ó bien emplearse en lo que sea.

Dicho lo anterior, es posible afirmar que los niveles de eficiencia alcanzados en secundaria podrían ser los provocadores de que el Estado, disminuyera aún mas el presupuesto destinado a dicho nivel educativo; con lo cual, se agudizarían los problemas y aumentarían las carencias para las escuelas de aquel nivel.

¹¹ Ibid p. 46

Se dice que la eficiencia educativa, es alcanzable, entre otros aspectos, a partir de la redefinición de puestos y tareas de trabajo dentro de las instituciones, así como, de los objetivos que la escuela deba satisfacer ante la sociedad en general, pues finalmente esta última, es quien cubre los sueldos de los trabajadores de la educación pública.

Dicho lo anterior es pertinente crear equipos de trabajo y establecer metas, con lo cual se eficientaría el quehacer educativo, así también, las escuelas deben exigir resultados a los alumnos, pues “ ... formular exigencia no es cruel, dejar de hacerlo lo es, por que su mensaje implícito es que uno puede salir del paso con poco ó ningún esfuerzo “. ¹²

Así pues, eficientar el aprendizaje requiere fomentar en el alumno, mayor responsabilidad, cooperación y en general hábitos de trabajo; a partir de lo cual el maestro pasará a ser solo observador, ó mejor dicho vigilante del cumplimiento de tareas y funciones delegadas a los alumnos, claro si acaso se presentara fracaso ó bajo aprovechamiento escolar, se pensaría en que el “ vigilante “ es malo. Otro aspecto muy importante entorno a la eficiencia educativa, son las instalaciones, que en algunos casos su deterioro es evidente, pues regularmente no se prevé su

¹² Gersthein, Louis. Reinventando la educación. p. 205

mantenimiento. También aquí, es pertinente señalar la necesidad de abrir estos espacios a la comunidad en general los fines de semana, para realizar otro tipo de actividades sociales; con esto se estaría dando paso a la flexibilidad y versatilidad de las instalaciones de los centros educativos.

Recuperando lo anterior, se puede decir que la eficiencia educativa reclama optimar entonces, este tipo de espacios, pues el aprovechamiento escolar depende en buena medida del grado de bienestar y comodidad que la planta física proporcione a los alumnos y/o a los usuarios en general; lo cual, solo se lograría a partir de un buen mantenimiento y supervisión que se tenga de unas instalaciones plurifuncionales, que satisfagan necesidades no solo educativas, sino también de tipo social.

En suma, se podría decir que la ineficiencia escolar, sólo es el reflejo de las diferencias sociales, pues aún en nuestros días, existe discriminación escolar, traducida en las distintas exigencias que algunos profesores hacen al alumnado, -que se sabe- carece de valores, principios y recursos económicos, lo que se deja ver inmediatamente en su rendimiento escolar.

Esto sólo demuestra la negligencia del sistema y de que el proceso educativo, esta dado en función de la relación maestro-alumno de clase media y alta, demeritando de esta forma la clase social más necesitada.

Los puntos aquí desarrollados serán recuperados en el siguiente capítulo, que hace el tratamiento a los distintos problemas que enfrenta la educación secundaria y por ende, la pertinencia que en este sentido tendría la implementación - de manera efectiva -, de lo que en esta parte quedó asentado.

CAPITULO II

Gestión administrativa en educación secundaria.

En este apartado, se plantean los problemas y desafíos que invaden a la educación secundaria actual, así como lo menesteroso que resultaría aplicar los mecanismos desarrollados en el capítulo anterior. Esto último se enfocaría sobre todo a la planeación, organización y dirección de dicho nivel educativo, además, para nutrir aún mas esta sugerencia, al final se acotan las características y funciones del mecanismo de gestión.

2.1 Tareas de la Planeación Educativa.

Históricamente en México , siempre se habían pretendido aplicar distintas estrategias que eliminaran los problemas educativos del país . Una de estas formas es justamente la planeación, la cual se hizo realidad hasta que apareció en 1958 el proyecto formulado por don Jaime Torres Bodet, quien era secretario de educación por aquel entonces , dicho documento se titulaba plan de once años , el cual tenia como meta principal que para 1970 no hubiera ningún niño sin escolaridad .

Sin embargo ,tuvieron que pasar algunos años más para que este proyecto se profundizara . Así, ya para el sexenio del señor José López Portillo se logra crear un plan nacional de educación, que perseguía la redefinición del estado en materia educativa, naciendo así la Universidad Pedagógica Nacional y en general, viéndose fortalecido en sus distintos niveles y modalidades el sistema educativo nacional.

Así pues, la planeación en su acepción más original puede ser concebida como: una forma de prever el futuro , pero si lo trasladamos al momento actual, en donde impera el modelo neoliberal, es decir, la economía de libre mercado, tendríamos que la planeación juega el papel de indicador de los sectores que conviene desarrollar, así como las metas que se deban alcanzar.

Dicho lo anterior, se puede caracterizar a la planeación como:

“ Sectorial: en cuanto desarrolla sectores.

Orientadora: en cuanto sugiere pero no obliga.

Clasista: responde a intereses de clase.

*Político ideológica: no es neutra y responde a la ideología dominante”.*¹³

¹³ Juárez, José M., Desarrollo educativo y Planeación Educativa en México. p. 31

La planeación diseñada por el estado abarca todos los ámbitos de la vida social, por lo que el educativo también se apega a tales lineamientos, teorizándolos en planes para los distintos niveles educativos.

De esta forma, la planeación debe ser entendida como un proceso de toma de decisiones que engloba intereses de diversa naturaleza, consecuentemente la planeación educativa deberá responder a las necesidades de aprendizaje surgidas de la población y considerando siempre los entornos sociales y los recursos de los que se disponga para tal fin. Por tanto, la planeación educativa tiene dos funciones: por un lado, prever el futuro y por otro, puede ser para aprovechar coyunturas positivas para una institución ó sistema, luego entonces, la planeación educativa puede ser definida: *"como un proceso anticipatorio de asignación de recursos para alcanzar los fines que establezca el sector educativo"*.¹⁴

Entendido como un proceso, la planeación educativa tradicional esta conformada por cinco pasos elementales : diagnosticar, proponer escenarios futuros, definir objetivos, así como medios y finalmente establecer formas de evaluar lo alcanzado para compararlo con lo deseado. Todo esto es imprescindible cuando se planea, pues obviamente para poder hacer propuestas futuras es menester conocer

¹⁴ Prawda, Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México. p. 24

la situación actual y sus necesidades, para que a partir de ello se logren trazar objetivos alcanzables, es decir, congruentes con los medios de los que se disponga.

Considerando entonces que la planeación es una forma de visualizar y controlar problemas futuros, también así, es tarea del planeador motivar a la gente para que coopere en el cambio, así como dar a conocer los beneficios ó producto final.

En este sentido, es pertinente que el estratega no manifieste intereses particulares, pues esto podría ser motivo de que los involucrados mostrasen indiferencia y por ende, no participación durante el proyecto.

De cualquier manera, en todo proceso de planeación se distinguen elementos indispensables para su cumplimiento; por una parte se encuentra el planeador, que en este caso sería el administrador educativo y que también, será quien tome decisiones, por otro lado, se encuentran los afectados directa ó indirectamente.

Actualmente la Planeación educativa, se aplica a partir del enfoque clásico de la estimación de demanda social, pues es este el que se basa en los propósitos nacionales de ofrecer algún tipo de educación y es justamente, el que se ha utilizado en México para planear la educación básica.

En el futuro inmediato, la planeación educativa tendrá que enfrentar problemas propios de este ámbito, tales como: "rápido crecimiento de las necesidades humanas de aprender , limitación de recursos dedicados a la educación ... cambio de las estructuras educativas y persistencia de las desigualdades sociales..."¹⁵

Para enfrentar tales retos, la planeación educativa deberá crear instrumentos novedosos que respondan , no sólo a que la educación sea más barata, sino también de mejor calidad. Esto se podría considerar como el mejor indicador de una óptima planeación .

Dicho lo anterior ,se pueden observar hoy día , estilos de planeación distintos al tradicional, como es el caso de la planeación prospectiva, la cual parte del futuro, es decir, que se diseñan escenarios futuros sin considerar que el pasado y el presente puedan representar obstáculos para arribar a este ; por ello se dice que esta forma es totalmente contraria a la tradicional , la cual siempre parte de un previo diagnóstico que dá pauta a la formulación de alternativas futuras.

¹⁵ Ibid. p. 31

Así pues, la prospectiva se puede considerar un elemento básico de la planeación futura, en el sentido de que pueda ayudar a la construcción de escenarios con una actitud abierta que aporte elementos estratégicos a la toma de decisiones, así como, al impulso de una potencial transformación.

También la planeación educativa debe ser diseñada con base en la búsqueda de fines, es decir, que los escenarios futuros partan en su ejecución del supuesto de concretar objetivos, por lo que es preciso elegir proyectos y recursos que permitan la óptima realización de los planes.

La planeación educativa de este tipo, debe tener como parámetro principal a los resultados de la prospectiva, en otras palabras, sólo cuando el escenario futuro propuesto se acerque al deseado originalmente, se podría decir que verdaderamente se está cumpliendo con la planeación prospectiva.

Así, es posible afirmar que los retos de la planeación educativa son diversos, por lo que la formación de especialistas con dicho perfil, deberá desarrollarse de manera reforzada, si es que en el futuro se pretende que el sistema educativo mexicano tome la direccionalidad correcta.

2.2 Organización en secundaria..

La organización escolar en secundaria, es tarea inicial de la dirección, sin embargo, no es exclusivo de esta figura, pues el personal en general (docentes, administrativos y personal de apoyo) contribuye a la organización del desempeño escolar.

La tarea organizativa, se inicia desde los primeros momentos del ciclo escolar , cuando el director se reúne con el equipo docente, a fin de diseñar y establecer recursos disponibles que serán utilizados en la persecución de objetivos propuestos. En esas primeras reuniones , los directivos se encargan de conformar al consejo técnico escolar y se crean las bases para formular el plan de trabajo anual de cada asignatura y del plantel mismo; a este respecto la dirección escolar tiene la responsabilidad (durante todo el periodo lectivo) de analizar y supervisar el cumplimiento de registro de los avances programáticos y de los ajustes al plan de trabajo anual que sean pertinentes.

La organización de las actividades escolares, implica fomentar en el alumnado: limpieza, cuidado de los recursos naturales ,respeto a los símbolos patrios (escudo, bandera e himno nacional) disciplina y uso adecuado de la energía eléctrica

y del agua; todo lo anterior se traduce en el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada clase, así como, la optimación en el uso de recursos.

Por otra parte , las actividades que se organizan en secundaria son actos cívicos culturales que no afectan la economía de las familias de los alumnos, por lo cual , no esta permitido que ningún plantel educativo condicione la impartición de educación a partir de la solicitud de cuotas ó cooperaciones que contribuyan al mejor funcionamiento de la escuela. Esto de acuerdo al artículo 3°. Constitucional, fracción VII.

Así, los actores escolares antes citados, se encargan de organizar la inscripción, reinscripción y distribución de grupos y grados dentro del plantel, así también, se gestionan cambios de plantel de alumnos , en común acuerdo con directivos de planteles receptores e inspector de zona.

Se dice que la organización escolar en secundaria , refleja de una u otra forma el nivel de funcionalidad de la escuela , es decir, que si se tomasen como referentes las categorías de buena , regular ó caótica, para determinar si una organización es eficiente , sería menesteroso tomar en cuenta todas las partes que interactúan , pues de acuerdo al concepto de organización ,no es válido considerar a cada una de estas como entes independientes del resto de los componentes.

Por ello , con frecuencia la organización escolar es comparada con una fábrica , en tanto que tiene como fin principal procesar a los alumnos en calidad de materias primas y al igual que aquella , la inoperatividad de la organización escolar en secundaria se debe principalmente a la relajación ,al descuido y en pocas palabras , a la negligencia de quien(es) conducen a las instituciones. En este sentido, la total autonomía de directivos, profesores frente a grupo y los problemas de supervisión por especialidad , han jugado un papel determinante.

El problema de la organización escolar en secundaria , ha sido que se ha rezagado en relación a las directrices tomadas en este mismo rubro por otros países avanzados,por ello se dice *que... "la investigación en México ,sobre la organización escolar es escasa...las principales investigaciones al respecto son británicas y norteamericanas"*.¹⁶ Hoy día, el enfoque teórico que se utiliza para analizar la organización escolar en educación secundaria , es la teoría de sistemas por considerarsele muy completa , pues estudia a la organización como un todo , es decir , que no la desvincula de su medio . Pero esto no es suficiente , ya que aún la organización y estructura escolar son objeto de investigación , pues la fuerza que poseen no es la justa para hacer frente a las tareas que le ha impuesto el sistema educativo.

¹⁶ Dirección General de Educación Secundaria. Organización de la Escuela Secundaria. P.20

Luego entonces, se requiere de un aparato administrativo más sólido que se encargue de restaurar dicha situación . En este aspecto sería pertinente señalar la importancia que tendría la administración educativa.

Finalmente es posible afirmar, que la organización escolar en secundaria se realiza de manera colegiada , es decir , entre el director y su equipo de trabajo (subdirector, planta docente, personal administrativo), así también , estos tienen la responsabilidad de proporcionar a padres y alumnos , la orientación necesaria que conduzca a crear las bases para tener una organización óptima en su funcionamiento.

2.3 Dirección en secundaria.

La dirección escolar en secundaria , está constituida por un director y un subdirector; el primero ostenta la máxima autoridad y es a quien corresponde representar a la escuela en actos oficiales , así como, planear, organizar, dirigir y verificar que el conjunto de actividades encaminadas al cumplimiento de los planes y programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública, se cumplan.

El director escolar es el encargado de hacer cumplir las disposiciones normativas , sirve de enlace entre las autoridades superiores y el personal a su cargo , por ello se dice que ésta figura es la transmisora que utiliza el estado para aplicar lo establecido oficialmente por la Secretaría de Educación.

Auxiliando las actividades del director , se encuentra un subdirector, que tiene la función de contribuir en todo lo antes expuesto , de suplir al director en su ausencia y de vigilar las funciones del personal docente ; así también, existe un consejo técnico escolar que tiene como finalidad : "*auxiliar al director en la planeación, organización y evaluación de la actividades educativas ... así como, proponer soluciones a los problemas trascendentes del plantel* ".¹⁷

¹⁷ Dirección General de Educación Secundaria. Bases instructivas para la Organización del Consejo Técnico Escolar. p. 3.

Por otra parte , una de las tareas primordiales de la figura directiva es el de concientizar a los alumnos acerca de la importancia que tiene su formación en términos sociales ; por supuesto esta actividad se nutrirá con la participación de todo el equipo docente persiguiendo hacer sentir al alumno como parte de la comunidad escolar y objetivo principal de dicho quehacer, por ende, serán consideradas sus opiniones e inquietudes.

La dirección escolar en secundaria tiene diversos matices, en otras palabras, algunas veces los directivos son muy versátiles dentro de su centro de trabajo, por lo cual se dificulta identificar a una escuela con dirección eficaz; sin embargo, se habla de parámetros que serían considerables para dicha apreciación , tales como la introducción de innovaciones pedagógicas . De esta forma, es posible afirmar entonces que las escuelas eficaces son aquellas que tienen: "a) *un proyecto de escuela ... b) un liderazgo y c) responsabilidad de los resultados* " ¹⁸

La innovación pedagógica de la que se habla , debe ser al interior de la institución , en otras palabras, el proyecto escolar será diseñado tanto por directivos como por docentes , partiendo siempre de las necesidades y características de los

¹⁸ Tedesco, Juan C., (comps). Investigación Educativa. P.71

alumnos . La finalidad de enfatizar en este sentido , se debe a que la innovación se relaciona con la eficiencia del directivo , por lo menos en teoría.

Así pues, una escuela con una dirección eficiente es medible en cuanto al nivel de retención y reprobación que tenga la escuela , así como... *"un proyecto educativo elaborado a partir de la participación real de la comunidad escolar"* ¹⁹, justamente esta cualidad vendría a ser la diferencia entre una escuela eficaz y las de la mayoría, las cuales son dependientes de los cursos y desarrollo pedagógico que marca el sistema educativo.

De acuerdo a lo anterior ,es posible afirmar que el éxito de la dirección escolar no es responsabilidad exclusiva del director, sino también de maestros y de la comunidad en general.

En México, el director de secundaria suele asumir un papel de vigilante de alumnos y maestros en la entrada, salida y durante el recreo , aunque esta postura puede llegar a distorsionarse ,cayendo en la prepotencia y arrogancia que algunos directivos muestran hacia la comunidad escolar en general. Ahora bien, el director en secundaria muchas veces sustenta su desempeño eficiente en el desabasto de recursos materiales , pues este es un problema de las escuelas de ese nivel; sin

¹⁹ Ezpeleta j. y Schmelkes Syivia. Investigación Educativa. P.73

embargo , la percepción de los docentes al respecto se fundamenta en el nivel de actualización que tenga el director.El liderazgo sale a relucir como el reto de la dirección en secundaria, pues a partir de esto se podrían dar mayores avances en cuanto a la responsabilidad de asumir el papel de conducción de una institución educativa y de la importancia de eficientar dicha tarea . Luego entonces, el desafío del director en secundaria , consiste en promover mayor integración de la planta docente , a fin de asumir con espíritu de equipo los problemas de la escuela.

Consecuentemente , alcanzar el liderazgo académico y la innovación al interior de la escuela implica: *"profundizar en la autonomía de gestión de los centros educativos, promover la elaboración de proyectos escolares en cada centro de trabajo y buscar, el apoyo técnico y los recursos , para su puesta en funcionamiento : el proyecto de gestión debe sostenerse con medios suficientes para priorizar, distribuir y organizar los recursos "*.²⁰

²⁰Ortega, E. Federico (comps .) Investigación Educativa. P.78

2.4 Características de la gestión.

En el presente apartado, se darán a conocer de manera concreta, las principales características del mecanismo de gestión aplicado al ámbito educativo.

Así tenemos, que la gestión retoma viejas prácticas administrativas en forma depurada, desarrolla nuevas teorías que ayuden a la solución de los cambiantes procesos, tanto del sistema como de las instituciones; también dentro de este mecanismo, se articulan los elementos de la organización, así como la administración de los recursos educativos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos de manera más eficiente, al tiempo que se plantea que directivos y planta docente renoven su tarea dentro del proyecto educativo propio, asumiendo con ello responsabilidades académico administrativas.

Una característica esencial del mecanismo de gestión, es el rompimiento de moldes, es decir, la adquisición de puntos de vista distintos a los habituales, por ello es menester idear y concretar situaciones novedosas.

Así también, un proyecto de gestión es caracterizable por la propuesta de involucrar de manera real a todos los actores que se mueven en torno al problema y de orientar, el tipo de educación, medios y recursos de los que se disponga, para alcanzar los objetivos propuestos.

"Además, para una buena gestión necesitamos ética, sentido de servicio, compromiso, sensibilidad social ".²¹ Finalmente , se plantea como característica de la gestión , el que sea democrática y participativa , en tanto que se compartan responsabilidades en forma horizontal dentro de la institución y del sistema mismo.

²¹ Palacios, M. Amelia y Gallardo Carlos. Descentralización y Gestión Administrativa. P.89

2.5 Función de la gestión.

Habiendo expuesto los principales referentes del mecanismo de gestión , se puede ahora mencionar la función de esta en tres dimensiones pertinentes para esta investigación :administración, educación e investigación.

Así tenemos,que para la administración , la gestión tiene la función de efficientar y por ende, redefinir la tarea de las instituciones del estado , a través de un proyecto conjunto ; en tanto que para la educación , es la encargada de consolidar la democracia , crear las distintas modalidades de fuerza de trabajo y formar los cuadros profesionales requeridos por la llamada competencia de libre mercado.

Por otra parte , para la investigación educativa , la gestión tiene la finalidad de reconfigurar cuestionamientos y procesos que coadyuven a que la realidad escolar sea tal como se propone en términos teóricos. Luego entonces, la finalidad de la gestión es *que... "trata de identificar las maneras de realización usualmente no previstas , que encuentran los procesos de cambio programados, así como los problemas que ellos suscitan..."* ²²

²² Schmelkes Sylvia y Ezpeleta Justa. Investigación Educativa. p. 31

Consecuentemente , la gestión tiene como fin generar nuevas formas de administración educativa en la organización y funcionamiento de los centros escolares , lo cual conllevaría a lograr una educación básica de calidad.

Al tiempo que se cumpla con lo anterior , se daría automáticamente la autonomía y participación de todo el personal en cada centro de trabajo , incluyendo responsabilizar al alumno , para que sea el protagonista de su aprendizaje.

Así pues , los fines pretendidos por la gestión son mayúsculos y en consecuencia el esfuerzo para lograrlos, sin embargo, es mejor pensar en términos de que esto representa una oportunidad de asumir renovadamente la tarea directiva y docente, con el objetivo de que la educación impartida tuviese mayores impactos positivos en el desarrollo de nuestro país.

Dados los elementos y antecedentes expuestos en estos dos primeros capítulos, es posible abordar - en el próximo -, el caso concreto del que se ocupa esta tesis: la secundaria diurna No. 92.

CAPITULO III

Organización y Gestión Escolar en la Secundaria diurna No. 92 de la Ciudad de México.

A continuación, se hace un análisis de los aspectos principales que conforman la tarea directiva en la secundaria No. 92, tales como: la organización e integración de elementos que convergen en dicho quehacer, así también, se revisan los tipos de relaciones que existen entre los que ahí conviven laboral y/o académicamente. Finalmente se valora si los procesos administrativos aplicados en esta, merecen o no recibir el calificativo de eficiencia.

3.1 Organización de la secundaria No. 92

En la secundaria diurna no. 92 la organización de las actividades escolares, las realiza la dirección, el personal administrativo y en menor medida los docentes. Aunque aquí es pertinente señalar que se carece de una figura líder que dirija con eficiencia dichas tareas.

De tal forma, es posible observar inoperatividad en los primeros momentos de la organización escolar, pues - por ejemplo - al inicio de cada ciclo escolar, el director del plantel se debe reunir con el personal docente, a fin de tratar con tiempos medidos los aspectos y actividades a realizar en forma inmediata y a lo largo del curso, como es el diseñar estrategias y establecer recursos disponibles para el logro de objetivos, sin embargo, en aquel centro educativo efectivamente se llevan a cabo reuniones, pero las cuales carecen de sentido y direccionalidad, es decir, que se puede divagar en un sólo aspecto todo el tiempo, haciendo parecer ocioso ese primer momento de la organización escolar

No obstante, asuntos como el plan de trabajo anual por especialidad y del plantel mismo, carecen de seriedad en su tratamiento, por lo que su elaboración suele ser somera y no cumplir con la sistematización solicitada por la Secretaría de Educación Pública.

Esto mismo sucede con los avances programáticos y los reajustes al plan de trabajo anual que se deben hacer, regularmente en el mes de enero de cada año.

Consecuentemente, la negligencia en la organización escolar inicial, tiene continuidad hasta - prácticamente - la segunda mitad del ciclo escolar. Ahora bien, de acuerdo a lo dicho en el capítulo anterior, la organización escolar no es tarea exclusiva del director de la institución, sino también del personal administrativo y docente.

Por lo que toca a este último, corresponde fomentar en el alumnado: la limpieza personal y de la escuela, el cuidado de las áreas verdes, el respeto a los símbolos patrios (escudo, bandera e himno nacional) así como, a sus compañeros y maestros, finalmente concientizarlos del uso adecuado de la energía eléctrica y el agua.

Teóricamente se escucha muy bien lo antes expuesto, sin embargo, en la realidad, la organización escolar de la secundaria 92, no ha logrado concretar esto, pues no hay duda de que en aquella escuela, existen profesores concientes y responsables del papel que juegan en el proceso de formación del alumno, pero en cambio, hay algunos otros que se han olvidado de que en esta etapa, el adolescente adopta patrones de conducta de quienes les enseñan y orientan hacia el futuro. Lamentablemente gran parte de la planta docente de esta secundaria, ha caído en una relajación extremosa. Sin el afán de exhibir a ningún profesor y con el único fin, de fundamentar lo anterior, se enuncian a continuación un par de situaciones: por ejemplo, algún maestro ha conversado (con risas escandalosas) con alumnos en pleno canto del himno nacional, u otro docente, ha permitido que algún alumno tenga puesta una gorra, durante la ceremonia del día lunes. Aquí es preciso acotar, que está prohibido el uso de este tipo de prendas dentro de la escuela, independientemente a la ceremonia.

Por otra parte, la organización escolar correspondiente al personal administrativo se nota lenta, no porque la gente tenga desconocimiento de como hacer su trabajo, sino que esto se debe principalmente, a que existen 1 ó 2 personas que dadas sus excelentes relaciones personales con los directivos, fantasean ser los dirigentes de aquellas tareas, lo cual sólo crea confusión y entorpece el trabajo de los demás.

Así pues, el departamento administrativo de esta escuela, debe enviar al Sistema Integral de Información Escolar para Secundarias (S.I.I.E.S) un disquet que contenga todos los movimientos administrativos - escolares generados en la secundaria 92, sin embargo, a pesar de que una persona se encargue especialmente de capturar dicha información, esta se envía retardadamente, debido a que tal sujeto - con todo y su presumible multifuncionalidad- no logra cumplir con esa tarea, pues distrae su atención en asuntos que no le competen.

Por otro lado, aunque el número de personal administrativo es numeroso, el proceso de inscripción, reinscripción y cambios de alumnos a otros centros educativos se realiza lentamente, lo mismo que la entrega de documentación al final del ciclo escolar que parece ser todo un ritual.

Dicho todo lo anterior, es posible afirmar que la organización escolar en la secundaria analizada tiene un proceder ineficiente, es decir, que la actuación de los elementos involucrados en dicho quehacer es dispersa, lo cual se refleja en la baja funcionalidad de la institución.

De cualquier manera, es preciso recuperar las distintas percepciones que al respecto tienen, quienes conviven laboral y académicamente ahí, por lo cual, se formuló una encuesta, cuyo guión consta de cinco preguntas (ver anexo 2) que se aplicó a docentes, administrativos, padres y alumnos de la secundaria No. 92.

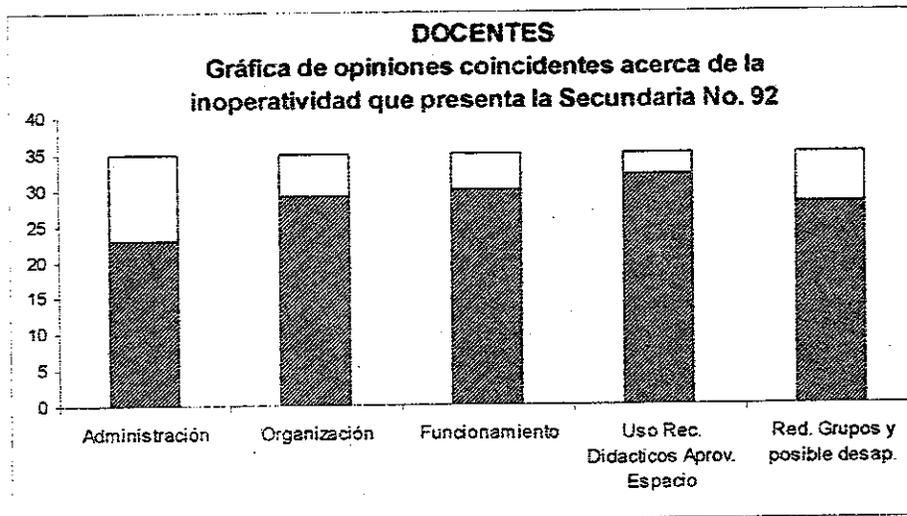
Así tenemos, que del total de maestros (35) 23 de ellos opinaron que la administración realizada por la dirección de la secundaria diurna No. 92 es mala, dado que a ellos no se les proporcionan los materiales didácticos y de laboratorio indispensables para el cumplimiento de su trabajo; la misma opinión tuvieron 29 de ellos respecto a la organización que tiene su centro de trabajo. En cuanto al funcionamiento de esta, 30 docentes opinaron que es disfuncional, pues las actividades que ahí se desempeñan son visiblemente lentas e ineficientes; acerca del aprovechamiento del espacio físico, 32 profesores opinaron que mas del 60% de este, se encuentra ocioso por lo tanto, la forma de utilizarlo es inadecuada. Finalmente 28 docentes coincidieron en

que la reducción de grupos y posible desaparición de esta escuela, se debe en gran parte a la ineficiente dirección que esta ha tenido en los últimos 10 años.

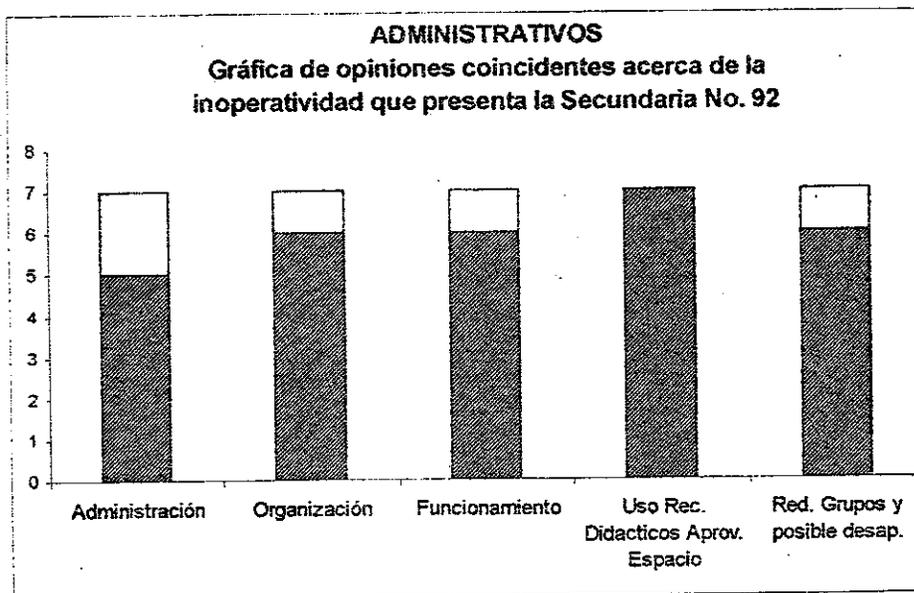
Por otra parte, del personal administrativo se entrevistó a las 7 secretarías que laboran ahí, de las cuales 5 afirmaron que la administración de los directivos es "buena", pues a ellas no les exigen demasiado como sucede en otras secundarias; en cuanto a la organización, 6 de ellas piensan que esta es mala, ya que regularmente el director no se encuentra, lo que provoca que muchos quieran delegar funciones; respecto al funcionamiento de la misma, el mismo número de administrativos opinó que esta institución funciona dentro de los parámetros límite que existen para ello; en cuanto al aprovechamiento de recursos y del espacio físico, todas ellas coincidieron en que los recursos didácticos regularmente se encuentran ociosos en una bodega y el espacio físico, es utilizado en menos de la mitad; por último, la reducción de grupos y la posible desaparición de la secundaria No. 92 es responsabilidad de todos los involucrados, según la opinión de 6 secretarías.

Finalmente, 35 opiniones de padres y alumnos coincidieron en que la administración y organización de la escuela analizada es tendiente a mala, dado que a los últimos muchas veces no se les exige el uniforme completo y no se les marca, un horario

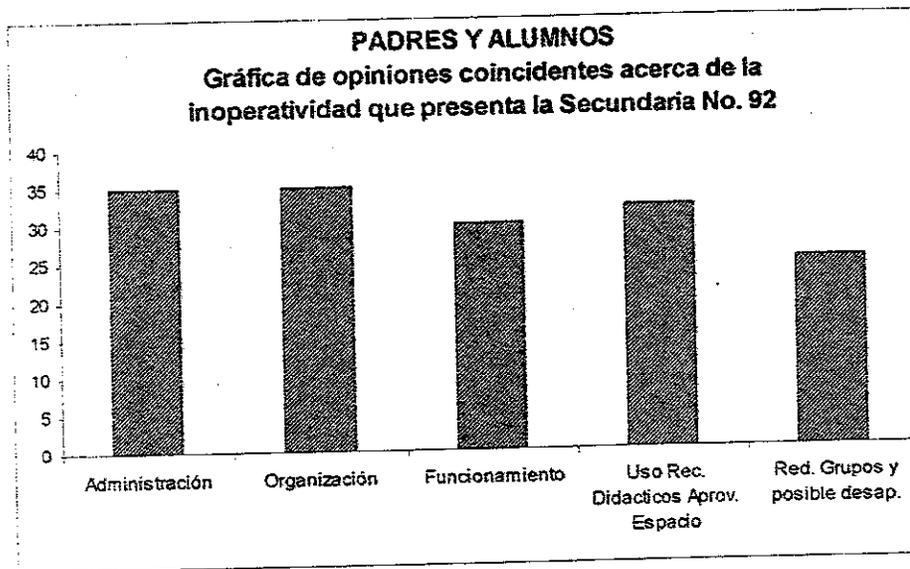
límite para ingresar al plantel; en cuanto al funcionamiento de la misma, 30 opiniones de los actores antes citados, argumentan que este se nota lento y por ende - dicen ellos - es malo; respecto al uso de recursos didácticos y del espacio físico de esta escuela, 32 opiniones coincidieron en que es evidente el mal aprovechamiento de dichos elementos, pues estos podrían ser utilizados al doble o triple de lo que actualmente se usan; el último reactivo que se hizo a los padres y alumnos, fue acerca de la reducción de grupos y posible desaparición de esta institución, de los cuales 25 suponen que tales efectos únicamente son las consecuencias de los distintos excesos que ha permitido la dirección tanto a trabajadores como a los mismos alumnos, sin embargo, estos últimos justifican tal negligencia, pues según ellos la causa es que la mayoría de sus compañeros presentan conductas negativas, producto de los ambientes en que se desenvuelven.



Grafica No. 1



Grafica No. 2



Gráfica No. 3

3.2

Integración de elementos que comparten el quehacer educativo en la Secundaria 92.

El presente apartado podría considerarse conclusión del anterior, desde el punto de vista de que la integración es parte del nivel de organización que posea una institución, (en este caso la secundaria 92). En este, se mencionarán de manera concreta las funciones y nexos que tienen los distintos actores que comparten un mismo objetivo: formar sujetos.

Así tenemos, que los elementos que comparten el quehacer educativo en esta escuela, son de dos tipos: Humanos y Materiales.

Dentro de los primeros se encuentra el personal docente (quien tiene trato directo con el alumnado), los directivos (pendientes y responsables de todo lo que suceda dentro del plantel), el personal administrativo (encargado de realizar toda la documentación requerida por la escuela) y finalmente, los padres de familia quienes no siempre están al tanto del desempeño escolar de sus hijos y por ende, se sitúan al margen de dicha tarea.

Los actores antes citados, realizan sus quehaceres prácticamente de manera independiente, cuando debería ser al contrario, ya que todos ellos convergen en un mismo punto: el alumnado. Aquí también, es pertinente señalar que la poca ó nula relación que tienen los padres de familia con maestros y autoridades de la escuela, ha propiciado que los resultados en los hijos de aquellos sean poco visibles, pues siempre es importante la supervisión de los padres para reforzar en casa lo visto en clase.

Por otra parte, tenemos el aspecto material que en este caso serían las instalaciones físicas, las cuales se observan regularmente descuidadas y mal aseadas, lo que contribuye, a un paulatino deterioro de las mismas. Esto influye en el ambiente y motivación visual que presentan los alumnos de aquella escuela.

Así pues, lo anterior nos lleva a considerar que existe una disgregación en el actuar de los elementos que comparten el quehacer educativo en la escuela citada y por ello, no se han logrado óptimar los espacios y recursos de la misma.

3.2.1 Relaciones Humanas.

Las relaciones humanas que se observan entre los distintos actores que se desempeñan en la secundaria 92 son buenas, incluso, las actividades se realizan sin que se haga notar la jerarquía vertical que implicaría mayor empeño en el cumplimiento de las tareas laborales y escolares.

Sin embargo, las “excecentes” relaciones personales de las autoridades de esta escuela con el equipo docente, administrativo y de intendencia han generado negligencia en la realización de las distintas actividades, mismas que se han traducido en la reprobable conducta de algunos alumnos. A continuación se hará una apreciación específica de la relación que tienen los directivos, con el resto del personal (incluyendo al alumnado).

Refiriéndose a estos últimos, los directivos han dado confianzas extremas a los alumnos, pues algunos de ellos llegan a entrar a las oficinas de la dirección y administrativas como si estuvieran en su casa, pues dado que estas autoridades poseen un alto nivel de calidad humana, no les marcan límites. Esto mismo sucede con algunos intendentes, ya que en repetidas ocasiones se les observa leyendo su periódico, comiendo

ó conversando en horas de trabajo; no esta por demás citar el caso específico del sujeto que se encarga de abrir y cerrar la puerta de entrada al plantel. Esta es una función que a cualquiera le podría parecer fácil y monótona, pero que sin embargo, aquel hombre la realiza con tardanza y en forma grosera atiende a la comunidad escolar, incluyendo al personal docente, el cual ha sugerido a la dirección cambie de puesto a ese trabajador, pues para las autoridades educativas externas que visitan esta escuela, esa primera impresión es pésima, además de avergonzante; sin embargo, la dirección ha hecho caso omiso a tal petición argumentando, que se debe ser tolerante con ese “ pobre hombre “, (aunque dañe la imagen de la escuela).

En cuanto a las relaciones entre directivos, docentes y administrativos, se podría decir que estas son de cordialidad, lo que ha dado lugar a la casi total autonomía de los dos últimos y con ello a la disfuncionalidad del plantel, en este sentido los docentes no son supervisados y/o presionados para cumplir íntegramente con su trabajo. Eso mismo sucede con el departamento administrativo que ha caído en un relajamiento de su desempeño laboral.

Finalmente, se dirá que la relación de los padres de familia con las autoridades de esta escuela, es prácticamente nula, por lo que se han debilitado aún más los logros que ha tenido la escuela con los alumnos.

3.2.1.1 Ambiente Interno y Externo.

El comportamiento que tiene el contexto económico-social de las áreas aledañas a la secundaria 92, son producto del ambiente externo y consecuentemente ha absorbido el ambiente interno de esta escuela.

Inicialmente se abordará el tema del ambiente interno, el cual se observa de aparente armonía entre los que ahí conviven laboralmente, pues se han formado distintos grupos y con ello, se ha fragmentado el personal de dicha institución. La cordialidad entonces, es fingida, ya que por ejemplo, en los convivios de navidad ó del día del maestro, se han dado 3 ó 4 “fiestecitas” a la vez - claro en distintos espacios del plantel -, cuando debería ser, una sola con el fin de congregar a todos los trabajadores. Por otra parte, el ambiente externo se nota denso y para fundamentar esto, es pertinente hacer una retrospectiva de la escuela analizada.

La secundaria 92, se encuentra enclavada en uno de los lugares populares de más tradición en la ciudad de México: la colonia Argentina, muy cerca de la zona de panteones. Esta institución fue fundada en el año de 1960, en una zona que años atrás era agrícola; precisamente en donde hoy se encuentra esta secundaria antes eran cuarteles

del ejército, pues muy cerca se encuentra la Secretaría de la Defensa Nacional. Originalmente la colonia Argentina fue ocupada como guarida de delincuentes buscados por la policía del centro histórico, para después poblarse lenta, pero continuamente, por familias de origen muy humilde, las cuales regularmente tenían padres obreros, campesinos y consecuentemente alcohólicos. Esto, según testimonios de vecinos iniciadores de aquel barrio.

El ambiente antes descrito, ha prevalecido a lo largo del tiempo, por ello, actualmente se puede observar un alto nivel de vandalismo y delincuencia organizada e incluso, han sucedido asesinatos a plena luz del día. Todo ello ha influido notablemente, en la conducta de algunos alumnos de la secundaria 92, debido a que muchos de ellos son vecinos de la colonia y otros provienen de lugares no menos conflictivos, como es el caso de la colonia el molinito en el Estado de México.

En conclusión, es posible afirmar que el ambiente externo se ha logrado filtrar al interior de la escuela y ha contaminado, el ambiente de esta.

3.3 Formas de Gestión en la Secundaria 92.

Recuperando lo expuesto en apartados anteriores (acerca de la gestión) en este, se realizará una valoración de los procesos administrativos y de organización que se practican en la escuela analizada; con esto, no se pretende enjuiciar a la dirección de aquella institución (que es la responsable de dirigir tales quehaceres), mas bién, se busca determinar si aquellos procesos merecen ó no, recibir el calificativo de gestión. Luego entonces, es pertinente retomar aspectos desarrollados en páginas anteriores, debido a que todos ellos convergen en un mismo punto: La tarea directiva, que es justamente, la que debería gestionar.

Para empezar, en la secundaria 92 aún son aplicadas viejas prácticas administrativas, pues a pesar de contar con instrumentos informáticos ventajosos respecto a sus similares - como lo es el internet -, la velocidad de los procesos administrativos son lentos, es decir, que la elaboración de documentación y supervisión de dichos trabajos se hace de manera ineficiente, por lo que el personal de ese departamento no siente la necesidad de actualizarse. En este sentido, no se cumple con la condición de la gestión, referida a la actualización e innovación de procesos y con ello, a la agilización en el cumplimiento del quehacer administrativo.

Por otra parte, la conducción respecto al personal docente es similar, pues los directivos descuidan el supervisar que se cumpla con la tarea principal de aquellos: enseñar conocimientos y formar sujetos, tal descuido ha dado lugar a una relajación extrema, así como, a la casi total autonomía de varios maestros, con lo cual, se ha hecho imperante la indisciplina del alumnado. Aquí, es preciso acotar que no se reprueba la autonomía, sólo que para obtenerla es menester poseer madurez profesional y por lo tanto, responsabilizarse de su trabajo sin que dependa la calidad de este, de la supervisión interna ó externa en la clase.

Refiriéndose al personal de intendencia, éste realiza sus actividades en forma negligente, pues la supervisión resulta ser poca (ó nula), lo cual se puede constatar, si se revisara cualquier salón de clases, que en el mejor de los casos se encuentran medios limpios, dañándose así también las instalaciones de la escuela.

En conclusión, se puede afirmar que de acuerdo a las características de conducción en los distintos ámbitos de la secundaria 92, no es posible utilizar el término de gestión para ellos, dado que dicho mecanismo, surgió de la necesidad de instrumentar mediante recursos novedosos e innovadores, la óptima conducción de las instituciones educativas, buscando con ello, contrarrestar los problemas y desafíos que enfrentan estas.

En contraste, la secundaria 92 ha continuado la aplicación de procesos administrativos y de organización tradicionales, lo que ha traído efectos negativos para la misma.

Así, para el ciclo escolar 1999-2000 se ha dado una drástica contracción matricular, eliminándose 7 grupos, pues de los 18 que existían originalmente quedaron 11 únicamente; lógicamente, esto ha comenzado a golpear la economía de un número considerable del personal docente y administrativo principalmente.

Dicho lo anterior, es preciso reconfigurar de manera inmediata los procesos de conducción de aquella institución, por lo que en el siguiente apartado, se establecen alternativas viables que serían de gran valía para lograr la reestructuración administrativo-escolar de esa escuela.

CAPITULO IV

Propuesta de organización y gestión en la escuela secundaria diurna No. 92 de la Ciudad de México.

Finalmente, el cuarto capítulo recupera las aportaciones hechas a lo largo de la exposición con el fin de enriquecer el objetivo medular de este trabajo. proponer alternativas que contribuyan al óptimo funcionamiento de la secundaria diurna No. 92. Por ello, a continuación se establecen las directrices que tendrían que seguirse para lograr la renovación de la práctica organizativa, de gestión, integración y de relaciones humanas en aquella escuela. Consecuentemente, se sugiere uniformar de manera positiva los comportamientos de los ambientes interno y externo de la misma. Así pues, las sugerencias aquí presentadas, están encaminadas a lograr que la organización escolar de aquella institución, se sintonice de manera inmediata a la vertiginosidad de cambios y necesidades educativas que se tienen hoy día. Es pertinente aclarar que la evolución de una organización se construye con rupturas y no mediante la preservación de prácticas organizativas.

4.1 Propuesta de Organización y Gestión escolar.

La propuesta en un primer momento, sería que la condujera un administrador educativo emprendedor y técnicamente capaz de enfrentar los problemas de esa institución, no porque el perfil de éste sea exactamente el de directivo, sin embargo, su formación profesional le permitiría insertarse en aquella tarea, dado que este especialista se podría considerar un estratega vanguardista de los procesos educativos y por tanto, el inductor de cambios de conducta y de identidad institucional en los sujetos que se desempeñen dentro de las instituciones educativas. Lo anterior es particularmente importante, debido a que el cambio organizacional que se propone, sólo se desarrollará ...

“ en la medida en que se pueda llegar a modificaciones individuales de estructura de poder, de la forma y orientación de las decisiones, del compromiso con las acciones y de la identificación con la función pública.” ²³

De tal manera, la nueva organización escolar deberá ser más participativa y flexible, cediendo espacios a supervisores y orientadores administrativos externos, a fin de perseguir una mayor capacidad de interacción y diálogo con su comunidad, delegándole a ésta, incluso, algunas iniciativas orientadas al fortalecimiento de recursos económicos, cuyo manejo estaría a cargo de directivos y padres de familia dentro de un marco de transparencia.

²³ Cabrero, M., Enrique. Del administrador al gerente público. p .65

Sólo así, se lograría consolidar el vínculo comunidad-organización escolar, con lo que los problemas de la secundaria No. 92 serían enfrentados y resueltos por ambas figuras, creándose así, una renovada dinámica organizativa más próspera.

Este tipo de iniciativas organizacionales, aún son de incipiente aplicabilidad en instituciones de nuestro país - particularmente educativas - sin embargo, la experiencia de algunos países desarrollados como: Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, etc., han demostrado que la aplicación de éstas, en organizaciones tanto privadas como públicas, son altamente productivas siendo los agentes de estos cambios los administradores, de lo cual se desprende la idea de que los cuadros administrativos son los profesionales adecuados para hacer interactuar de manera sintonizada a cinco elementos primordiales para el cambio: individuos, tareas, estructura, estrategias y medios con que se cuente, pues únicamente a través de dicha fórmula, se obtendría una organización educativa exitosa. No está por demás resaltar la idea de que la función del renovado director escolar, deberá asumir un papel más de servidor que de dominador público, siempre conciente de sus responsabilidades. No obstante, resulta menesteroso fortalecer la capacidad de toma de decisiones por parte de la dirección escolar en cuanto al aspecto organizativo y administrativo, así como, complementar responsabilidades con su equipo de trabajo, al tiempo de solicitar apoyos de supervisión y asesoría interna y externa.

Así también, se tendría que impulsar el diseño de un proyecto - dentro de la organización - que contemple la intervención anticipada de todos los actores involucrados, con el objetivo de evitar altos índices de reprobación en el alumnado de esta secundaria, buscando superar así, el rezágo escolar en la misma. Lo anterior sólo sería concretable al revisar criterios de evaluación e informando a la comunidad, acerca de las posibles modificaciones que se harían al respecto, sobre la marcha del curso.

Luego entonces, la nueva organización escolar para la secundaria No. 92, exige desarrollar proyectos educativos elaborados por directivos y planta docente considerando siempre, diagnósticos, propuestas y acciones a realizar dentro del plantel.

A pesar de que el panorama organizativo actual de esta escuela, sea un tanto complejo para lograr el cambio, es posible su modificación siempre y cuando, se cumpla con entereza en tres ejes de acción esenciales: toma de decisiones, ejecución de estas y finalmente, evaluación de resultados de manera interna y externa.

Por ello, la nueva organización deberá cambiar su estructura y con ello .

... “ *modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos ...* “, ²⁴ pues el cambio de actitudes, expectativas y comportamientos de quienes laboran ahí, serán determinantes para alcanzar el objetivo propuesto.

Finalmente, se sugiere reconfigurar el espacio físico en el que se desarrolla el trabajo administrativo ... “ *por ejemplo: eliminando paredes y divisiones y abriendo el diseño de una oficina, se facilita que los empleados se comuniquen unos con otros ...* “, ²⁵ y esto a su vez, tiene un efecto de cambios conductuales en los trabajadores administrativos. Consecuentemente, la organización sugerida para la secundaria No. 92, implica adoptar una nueva cultura organizacional, que dé espacios a quien posea mayor capacidad para la conducción de dicho plantel y aquí, valdría hacer el comentario de que los egresados de la carrera de administración educativa, son los idóneos para inducir la innovación organizacional en este tipo de instituciones, dado que de toda la gama de perfiles profesionales, esta resulta ser la más adecuada para enfrentar los retos y desafíos del sistema educativo mexicano.

²⁴ Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional. p. 720

²⁵ ibid p. 723

Finalmente, sepultar las viejas prácticas organizativas implica pensar en una resistencia a las modificaciones antes expuestas, lo que producirá que los nuevos esquemas organizacionales avancen entre la tradición y el cambio, pues la entropía negativa que poseen algunas personas aferradas a la inercia estructural de siempre, hace que no visualicen el cambio, como un estado natural y continuo, al que se debe enfrentar toda organización que persiga el éxito.

Sólo para redondear esta idea, se dirá que eliminar dicha parálisis paradigmática es justamente la tarea y reto central del administrador educativo de hoy que además de todo, deberá tener una actitud de cambio inquebrantable.

4.2 Integración.

La importancia de sugerir una integración renovada de los actores que interactúan en el quehacer educativo de la secundaria 92, radica principalmente, en que dicho nivel formativo debe responder con mayor eficiencia a una demanda ambivalente del país: por una parte se busca formar sujetos con mentalidades más progresistas orientadas a crear un mejor futuro, por otra, el consolidar la identidad nacional en el educando, pues esto constituye el único instrumento legítimo que podría mantener la unidad de los mexicanos, contrarestando así, los efectos – en ese sentido – de la globalización.

Por ello, es menester integrar de manera efectiva a directivos, docentes, administrativos y padres de familia, de tal forma que todos ellos fomenten con mayor énfasis: el deporte, el aprecio y expresión del arte, y finalmente, el aquilataamiento de las distintas luchas sociales que han enmarcado la historia de México y que precisamente, han sido el sustento de la construcción del mismo.

La integración planteada implica fortalecer la participación social en la escuela analizada y por lo tanto, no considerar como limitantes las reglas establecidas oficialmente en este rubro, pues lamentablemente en nuestro país

carecemos de una cultura de participación social en las escuelas, lo cual sólo es el reflejo de la incipiente democracia que se vive en México.

Lo anterior se fundamenta, si nos referimos el artículo 31 constitucional, el cual establece la obligación de padres ó tutores de vigilar que sus hijos acudan a una escuela pública, privada ó militar, con lo que se limita la participación de aquellos; ahora bien, en la ley general de educación, a pesar de que todo el capítulo VII se refiere a la participación social en las escuelas, se podría decir – a grandes rasgos – que ésta se concibe sólo como consultiva y nunca como decisoria, pues margina a los padres de familia en varios aspectos de la vida escolar que son de incumbencia social. De tal manera, se puede observar cómo la legislación mexicana en el aspecto escolar, ha dejado al margen asuntos tan importantes como la entrega de boletas de calificaciones a padres ó tutores y sobre todo, la obligación de las autoridades escolares de orientar a la sociedad de padres, a fin de que su función participativa sea verdaderamente de apoyo al proceso escolar y no se hable de esta, como una figura más dentro de dicho quehacer carente de identidad y funciones propias y de la cual, se echa mano únicamente para organizar convivios.

Por ello, la propuesta de una mayor participación de padres de familia, no debe atemorizar a ninguno de los demás elementos que integran la tarea educativa en la secundaria 92, esto se afirma debido a que *“ muchos directores sienten que los consejos de padres invaden su ámbito de gestión, no pocos maestros juzgan que la intervención de estos cuestionan su capacidad profesional. ”*²⁶

Así pues, la potencialidad que pueda tener la participación social para incrementar los niveles de calidad escolar puede ser mucha, pero es necesario reactivarla y no esperar a que la Secretaría de Educación dé el banderazo para emprender tal reto, pues el desarrollo educativo es de interés general y por consecuencia, se hace válido que la democracia también se construya de abajo hacia arriba. Luego entonces, la tarea de integrar renovadamente a los actores educativos que comparten objetivos en la secundaria 92, no es fácil, pero de lograrse esto, se podría esperar entre otras cosas:

²⁶ Latapi, Pablo (comps) Investigación Educativa. p. 22

- Que los egresados tuvieran mayor oportunidad de acceso al nivel medio superior.
- Que los egresados – en caso de no seguir estudiando – tuvieran mayores oportunidades de empleo.
- En general, que la formación y mentalidad adquirida en esta escuela, le permita al adolescente enfrentar al ámbito laboral y/o escolar del futuro con éxito.

Para poder concretar lo aquí planteado, es pertinente multiplicar esfuerzos de manera conjunta, los padres de familia siendo más cuidadosos del aprovechamiento y la educación que reciben sus hijos, los maestros más comprometidos con su función de formar a mejores sujetos y finalmente, los directivos concientes de su alto nivel de responsabilidad para articular todas las actividades que convergen en el quehacer educativo de la secundaria 92.

Finalmente, se sugiere que directivos y planta docente, - principalmente - deban concertar visitas a alguna “ secundaria modelo “ que posea niveles satisfactorios de integración, reflejados obviamente, en sus niveles de calidad educativa alcanzados. Sólo a través de dicho mecanismo se podría lograr que

directivos, maestros y padres de familia “aprehendieran” los procesos aplicados en aquella secundaria e implementarlos en ésta, de acuerdo a las condiciones que tiene la escuela analizada.

La propuesta de integrar renovadamente a todos los involucrados en el quehacer educativo, responde a que tal instrumento ... “*es el único recurso, medio y camino para lograr genuinos acuerdos de acción que comprometan y controlen a las partes.*”²⁷

²⁷ Ibid p. 168

4.2.1 Relaciones Humanas.

Las relaciones humanas en la secundaria 92, deberán tener algunos cambios. En términos muy generales, se podría decir que del relajamiento extremo pasarán a fundarse en el respeto y los valores, siendo estos últimos concientizados por los maestros, ya que regularmente los alumnos de este nivel educativo no entienden el proceder de aquellos.

Así, los valores fomentados principalmente serían: de la salud, la convivencia, del amor, de la sensibilidad, del conocimiento histórico, científico y artístico, de la moral y la productividad, todo ello se logrará, sólo a partir del trabajo conjunto que ... “ *se nutre de la información, del convencimiento y sobre todo del ejemplo.* “²⁸

La importancia de fomentar dichos valores en los alumnos de la secundaria 92, responde a que justamente estos serán el sustento de la modificación de conductas y por ende, de la forma de relacionarse con sus compañeros, maestros y comunidad en general, lo que vendría a constituir el primer momento del cambio que se persigue en aquella institución.

²⁸ Villalpando, N., José Manuel (comps). Valores, actitudes y competencias en la educación secundaria. p. 22

Las relaciones humanas entre maestros y alumnos deberán continuar siendo cordiales y de confianza, sólo que ahora se anexará a este, la exigencia académica, ello implica promover actividades que provoquen la creatividad del alumno, más que solicitarles permanecer callados, quietos y sentados en el salón de clases, pues esto es una contradicción en la etapa de pubertad, en la cual los sujetos poseen más energía para desechar, luego entonces si en la casa y en la escuela las actividades son pasivas y/o represivas, el adolescente tiende a buscar otras alternativas y es cuando se presentan desviaciones de distintos tipos.

Otra sugerencia, que vendría a reforzar la anterior, sería que los profesores de la secundaria 92 se dieran a la tarea de reafirmar y razonar junto al adolescente cualidades de la personalidad, tales como: La disciplina, la motivación al trabajo, la responsabilidad y sobre todo, la construcción de un criterio propio, lo que les permitiría ser conscientes, de la importancia de desarrollar todas sus habilidades y destrezas al máximo – manejando una computadora y dominando una lengua extranjera (por lo menos) _ , ya que de lo contrario, las exigencias laborales del siglo XXI, podrían censurarlos como profesionales del futuro.

Por otra parte, la amabilidad y calidad humana que ha caracterizado a los directivos de esta secundaria no debe desaparecer, sin embargo, es pertinente (para el logro de los objetivos aquí expuestos), no confundir las relaciones personales con las responsabilidades laborales, en otras palabras, los directivos tienen la facultad de solicitar a profesores, administrativos, personal de apoyo y de intendencia cumplir íntegramente con sus tareas, si sucediera lo contrario las autoridades de la escuela deberán proceder de acuerdo a la normatividad vigente establecida por la Secretaría de Educación Pública.

De cumplirse con lo expuesto en este apartado, se lograría observar entre otras ventajas: cambios de conducta y actitudes de todos los que ahí se desempeñan laboral y académicamente, logrando con ello, que por convicción propia, todos hicieran su trabajo con calidad, lo que significaría un verdadero cambio en la funcionalidad de la secundaria 92.

4.2.1.1 Ambiente Interno y Externo

El comportamiento de los ambientes interno y externo de la Secundaria 92, sólo son el resultado de la interacción que tiene la escuela, la familia y la comunidad, pues si se considera que la familia es un microcosmos en el que se refleja la influencia de principios y conductas socializadas por el vecindario, la colonia y en pocas palabras por la comunidad. Luego entonces, si este primer momento de la educación es de buena calidad, las escuelas (en este caso la secundaria 92) recibirían alumnos con mayores posibilidades de prosperar en sus estudios y en consecuencia, se respondería con mayor eficiencia a la demanda de formar a mejores sujetos.

Inicialmente se presentan sugerencias al ambiente que se vive dentro de la secundaria 92. Se pretende no ser repetitivo, pero para poder arribar a un ambiente interno que no permita la infiltración de conductas propias del ambiente externo, se hace nuevamente la sugerencia de fomentar valores. Cabe señalar que este problema en adolescentes, resulta ser un fenómeno social que se vive a nivel mundial, (recordemos los asesinatos masivos, hechos por estudiantes de High school en Estados Unidos en 1997).

Sin embargo, tales antecedentes no deberán amedrentar a las autoridades de la secundaria 92 para emprender con entusiasmo dicha tarea, pues la carencia de valores tiene un mosaico de causas posibles de atacar, entre las que se encuentran principalmente:

- *“ Carencia de afecto familiar.*
- *Falta de padres responsables.*
- *Unidad familiar nula.*
- *Pobreza extrema.*
- *Falta de comprensión generacional.*
- *Falta de orientación educativa y vocacional.*
- *Falta de centros recreativos y culturales, así como, de bibliotecas infantiles y juveniles.*
- *Proliferación de la pornografía, alcoholismo, drogadicción ... “*²⁹

²⁹ Martínez P., Ricardo. Valores actitudes y competencias en la educación secundaria. p. 42

Como se puede observar son diversas las causas que provocan un bajo aprovechamiento en el adolescente, pero en las que la secundaria 92 podría tener injerencia para eliminar algunas de ellas, es decir, que esta escuela tiene el desafiante compromiso de recuperar socialmente a sus alumnos, a través de la multiplicación de esfuerzos entre maestros, directivos y padres de familia principalmente, pues la inadaptación que presentan los hijos de estos últimos, es producto de la disfuncionalidad de su medio social (familia, escuela, comunidad). El emprender tal reto sintonizando a dichos actores educativos en la misma tarea, no debe considerar como limitantes los daños psicológicos y económicos que suelen ser agudos en el alumnado de esta escuela, pues precisamente acuden a ella para recibir una formación integral que les permita emerger del ambiente en el que se encuentran hoy.

También es importante que las autoridades escolares no impongan en forma irreflexiva normas morales, sería mejor que dejaran al alumno, hacer sus propios razonamientos al respecto, para que adoptase por convencimiento propio las conductas desprendidas de aquellas normas, lo que daría mejores resultados. Aquí vale hacer el comentario de que la imposición y consecuente represión, sólo produce adolescentes antisociales y resentidos con la sociedad, que encuentran el

refugio idóneo en la “ banda “, grupo social que les brinda prestigio y jerarquía, además de valoración dentro de su círculo.

Posiblemente lo aquí expuesto, sea la médula del problema, pues no hay que olvidar que la familia y la escuela son las instituciones en las que se desenvuelve inicialmente el adolescente y de las que adopta patrones de conducta, luego entonces, corresponde a este par de figuras, integrarse y actuar como el binomio perfecto que cierre el mínimo espacio a las influencias y “ alternativas “ que ofrece el ambiente externo a los jóvenes alumnos de la secundaria 92.

Finalmente se hará una sugerencia que plantea mejorar el ambiente externo y con ello, descender el nivel de riesgo en la zona circundante a la escuela analizada.

Así pues, considerando que la secundaria 92 funciona únicamente de lunes a viernes en el turno matutino, por las tardes y los fines de semana, bien podría abrir sus puertas como centro social a la comunidad en general ofreciendo actividades culturales, recreativas y deportivas, principalmente a los jóvenes ociosos que ven a la escuela como algo ajeno a ellos. Con dicha acción además de rescatarlos socialmente y de ofrecerles alternativas ocupacionales, se les alejaría del vandalismo y la delincuencia con lo que la comunidad podría vivir menos temerosa de sus jóvenes. Así también, la secundaria 92 tendría en la comunidad, un valioso aliado en la persecución de transformar los ambientes de esta.

Conclusiones

El enfoque de este trabajo al que se ha llamado gestión escolar en educación secundaria, ha permitido identificar las principales causas que provocan el fracaso de la conducción en las instituciones de dicho nivel educativo. En este sentido, las inercias, los vicios enraizados, el tradicionalismo y la obsolescencia de los procesos administrativos y organizacionales en aquellos espacios hace inminentemente necesaria la aplicación del mecanismo de gestión. Dicha apertura responde a que en México, el escenario educativo ha tenido cambios en los últimos años, debido en gran medida a la evolución misma del país, sobre todo a partir de su inserción a la dinámica internacional en términos político-económicos.

La reestructuración administrativa que se plantea a través del mecanismo de gestión, se logrará sólo con base en las modificaciones individuales, en una nueva orientación de las decisiones y las acciones y por ende, en el compromiso de reivindicar a la función pública. Al respecto, es preciso tener presente que la calidad y la eficiencia se han convertido en los factores que determinan hoy en día la existencia ó desaparición de cualquier tipo de organización.

Así pues, el planteamiento central al que se logró arribar en esta investigación, radica en que el mecanismo de gestión se logrará concretar en la práctica escolar en la medida en que se le de espacio a un profesional de la administración educativa, es decir, a un estratega especializado, cuya capacidad emprendedora, asimile la necesidad de cambio y profesionalización, lo cual le permitirá inducir procesos de transformación al interior de las instituciones; esto último es particularmente menesteroso, pues de las escuelas surgirán los futuros cuadros profesionales que tendrán que asumir la responsabilidad de hacer funcionar de manera óptima a esta gran maquinaria social.

Sin embargo, la problematización desarrollada a lo largo de este trabajo, invita a suponer que no será fácil que la estructura profundamente arraigada del nivel secundaria, permita el surgimiento de un nuevo protagonista que adquiera autonomía en la conducción de las instituciones educativas, que en momentos se presentan como dialécticas.

Obviamente, el impacto que se espera obtener de la aplicación de las iniciativas de cambio sugeridas en este trabajo, sería que en el corto plazo se replantearan los procesos administrativo-organizacionales de la secundaria No. 92, pues de no emprender esta tarea en forma inmediata, los síntomas de agotamiento que ha presentado aquella institución se verían agravados y consecuentemente, desbordarían una reacción cuyo resultado sería la disolución total de la escuela analizada.

Finalmente, es preciso comentar que la inoperatividad que muestran algunas instituciones educativas, se debe quizás, no únicamente a la ineficiencia de quienes actualmente desempeñan el papel de directivos, sino también en parte, a que frecuentemente tenemos como alto jerarca de este ámbito, a un profesionista con distinto perfil al requerido por el sistema educativo nacional, es decir, que desde siempre los secretarios de educación en México suelen ser ingenieros, economistas, abogados, etc..., pero no estrategas de la educación; por ello en este sentido, se hace patente la necesidad de voltear e impulsar - abriendo mayores espacios de oportunidad-, a los administradores educativos que resultan ser los cuadros idóneos

para tales quehaceres, obviamente se darían mayores apoyos y exigencias académicas, pero también a cambio se esperarían obtener resultados que contribuirían al desarrollo del sistema y por consecuencia del país; siendo esta la vía para que dicha modalidad profesional fuese verdaderamente aprovechada.

Fuentes de Información

Bibliografía

Cabrero, M. Enrique., Del Administrador al Gerente Público. I.N.A.P. México, 1997.

Chavoya; María L; Perspectivas de la Modernización de la Educación básica. FLACSO, México. 1990.

Ciscar; Concepción. Organización Escolar y Acción Directiva. Tesis de Licenciatura. U.P.N. Ajusco. México, 1988.

Cerda, G., José de la y Núñez, Francisco J., Administración en Desarrollo: hacia una nueva Gestión administrativa en México y Latinoamérica. F.C.E. México, 1998.

Drucker; Peter F; Las Fronteras de la Administración. Donde las Decisiones del Mañana Adoptan forma hoy... Hermes. México, 1990.

Drucker... Peter., Las Nuevas Realidades. Hermes. México, 1996.

Elmore., Richard., La Reestructuración de las Escuelas. F.C.E. México, 1996.

Ezpeleta; Justa y Schemelkes., Sylvia., Investigación Educativa, Gestión y Participación Social. I.P.N Colección Investigación Educativa, México, 1993-95.

Guevara, N., Gilberto La Catástrofe Silenciosa. F.C.E. México, 1995.

Juárez; José M., Desarrollo Educativo y Planeación Educativa en México. U.A.M. Xochimilco. México, 1988.

Márquez, R. Laura., La cultura organizacional en la empresa Mexicana I.T.A.M. México, 1988.

Matehuala, A., Jaime Gestión Escolar en la Escuela Secundaria y la Calidad de la Enseñanza Tesis U.P.N. Ajusco. México, 1998.

Miklos., Tomás y Tello., Planeación Prospectiva. Noriega Limusa. México, 1991.

Palacios., María a., y Gallardo, Carlos., Descentralización y Gestión administrativa. Lima: Tarca. México, 1993.

Prawda., Juan., Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México. Grijalbo, México, 1985.

Rockwell., Elsie., La escuela cotidiana. F.C.E. México, 1995.

Rodríguez, M., Dario., Gestión Organizacional. Plaza y Valdés. México, 1996.

Saldívar, Z., Dalila., La importancia de la Administración Escolar en la Administración. Tesis de Licenciatura. U.P.N. Unidad 282 Cd. Madero Tamps. México, 1988.

Tejas, F., M. Eugenia. Administración y Organización Escolar desde una función directiva. Tesis de Licenciatura. U.P.N. Ajusco. México, 1993.

Torres; Eladio., La Administración y Organización Escolar. Tesis de Licenciatura. U.P.N. Zitácuaro Mich. México, 1979.

Tyler, William., Organización escolar. Una Perspectiva Sociológica. Madrid, 1992.

Udaondo, D., Miguel., Gestión de Calidad. Editores Unidos. Madrid, 1992.

United Nations Educational, Scientific. And Cultural Organizations.
La Autogestión en los Sistemas Educativos. Colecc. Estudios y documentos de educación. París, 1981.

Vielle, J., Pierre., Eficiencia y Eficacia en Educación Pública. Edit. Autor. México. S.E.P. 1982.

Documentos

Colegio de profesores de educación secundaria., "Moisés Saénz " (1995): La educación secundaria en el contexto de la educación básica. S.E.P. México.

Colegio de profesores de educación secundaria., " Moisés Saénz " (1995): Evolución de la escuela secundaria Mexicana. S.E.P. México.

Congreso Nacional de Educación (1994): La nueva gestión de los planteles escolares: Un sentido distinto de la administración de la Educación Pública. S.N.T.E. México.

Colegio de profesores de la Educación Secundaria., Moisés Saénz (1995): Perspectivas de la escuela secundaria. S.E.P. México.

Colegio de profesores de educación secundaria " Moisés Saénz " (1995): Valores, actitudes y competencias en la educación secundaria. S.E.P. México.

Dirección de Educación Secundaria. Unidad de Proyectos Académicos. Manual para directivos. (1997): S.E.P. México.

Dirección de Educación Secundaria. Unidad de proyectos académicos. Organización de la Escuela Secundaria. (1997): México.

Pescador, O., José A., (1994): Federalización: Nueva gestión escolar y participación comunitaria. S.E.P. México.

Secretaría de Educación Pública. Bases instructivas para la organización del consejo técnico escolar. (1985): Dirección General de educación Secundaria. México.

Sindicato Nacional de trabajadores de la educación., (1995): Propuestas para asegurar la calidad de la educación pública. S.E.P. México.

Subsecretaría de Planeación educativa. Investigación Educativa. (1982): S.E.P. México.

Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria. (1998-99): México.

A N E X O S

ANEXO 1

EDUCACIÓN SECUNDARIA Matrícula de educación secundaria en el último año sexenal por grados (miles)

Concepto	1970/1971	1976/1977	1982/1983	1988/1989	1994/1995 ¹
Egresado de primaria ²	N.D.	1 090	1 634	1 909	1 841
Matrícula 1º	460	857	1 422	1 623	1 547
Matrícula 2º	357	688	1 199	1 450	1 392
Matrícula 3º	285	565	963	1 304	1 257
Egresado de secundaria	N.D.	478	891	1 219 ¹	1 173
Matrícula total	1 102	2 110	3 583	4 377	4 195

¹ Pronóstico tendencial.

² Egresados de sexto de primaria en el ciclo escolar inmediato anterior.

BACHILLERATO

Matrícula de bachillerato en el último año sexenal (miles)

Concepto	1970/1971	1976/1977	1982/1983	1988/1989	1994/1995 ¹
Egresados de sec. ²	N.D.	432	828	1 189	1 166
Matrícula de 1º	152	315	579	761	746
Matrícula de 2º	100	220	407	534	552
Matrícula de 3º	27	135	248	369	421
Total de matrícula	279	670	1 234	1 664	1 720
Egresados de 2º ³	N.D.	38	78	63	68
Egresados de 3º	N.D.	114	229	344	396
Total de egresados	N.D.	152	307	406	464

¹ Pronóstico tendencial.

² Egresados de secundaria en el ciclo escolar inmediato anterior.

³ Egresados del bachillerato de dos años, que aún existe.

ANEXO 2

Encuesta aplicada a docentes, administrativos, padres y alumnos de la secundaria diurna No. 92.

- 1) ¿Qué opina de la administración realizada por la dirección de esta escuela?
- 2) ¿Qué opina de la organización actual de esta secundaria?
- 3) ¿Qué opina del funcionamiento de la misma?
- 4) ¿Qué opina de la forma de utilizar los recursos didácticos, así como del espacio físico de esta institución?
- 5) ¿Qué opina de la reducción de grupos de esta escuela y su posible desaparición?