



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 D.F., PONIENTE



Elementos de la Escuela de Calidad: el caso de la actualización y superación del personal directivo de Educación Secundaria en el D. F., una revisión y una propuesta.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON
CAMPO EN PLANEACION EDUCATIVA

Presenta

Ramón Gustavo Chávez Quiroga

México, D.F.

Mayo del 2009



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 D.F., PONIENTE



Elementos de la Escuela de Calidad: el caso de la actualización y superación del personal directivo de Educación Secundaria en el D. F., una revisión y una propuesta.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO
DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON
CAMPO EN PLANEACION EDUCATIVA

Presenta

Ramón Gustavo Chávez Quiroga

México, D.F.

Mayo del 2009

ÍNDICE

Pág.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO Y UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Contexto Geográfico en el cual se ubica la Problemática. El Distrito Federal.	5
1.2 Marco histórico educativo general del contexto de la investigación	7
1.2.1 La educación pública en México	7
1.3 Educación Secundaria en México	15
1.3.1 La obligatoriedad de la Secundaria	21
1.3.2 Los cambios curriculares	21
1.4 Funciones y obligaciones de los Directivos en el esquema de la Gestión Escolar	24
1.4.1 Funcionograma de acuerdo al Manual de Organización de Escuelas Secundarias	28
1.5. Escuelas de Calidad	45
1.6 Características de la población magisterial	49
1.6.1 Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica que presenta la problemática.	50
1.6.2 Al respecto de la Formación de los Maestros	52
1.7 Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio dentro del área geográfica específica de la problemática	60
1.7.1 Actualización y Superación	60
1.8. Política de Gestión Escolar actual	65

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. Problemática Educativa	67
2.2. Estado del Arte	70
2.3 Justificación	74
2.4 Planteamiento del problema	75
2.5. Planteamiento de la Hipótesis	78
2.6. Objetivos de la Problemática	79

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

3.1. Investigación Descriptiva	80
3.2. Población que presenta la problemática	81
3.3. Selección de la Muestra	81
3.4. Diseño del Instrumento	85
3.5. Aplicación del Instrumento	85

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO

4.1 Interpretación de los datos recabados	91
4.2 Informe Diagnóstico	120
4.3 Vinculación de la hipótesis con la problemática.	127

CAPÍTULO 5. PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

5.1 Marco Jurídico inherente a la propuesta	128
5.1.1. Programa Sectorial de Educación 2007-2012	129
5.1.2. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica	130
5.1.3. Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006	131
5.1.4. Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP	132
5.1.5. Acuerdo 98	132
5.1.6. Alianza por la Calidad de la Educación	133
5.2. Presentación de la Propuesta	135
5.3. Justificación de la Propuesta	136
5.4. Fundamentación Teórica	137
5.4.1 Gestión Escolar	138
5.4.2 Los Equipos de Gestión Escolar	139
5.4.3 El nuevo escenario mundial, ¿Porqué mejorar la calidad de la Educación Básica?	143
5.4.4 Currículo Modular	148
5.4.5 Enseñanza Modular	153
5.5. Propósitos y Objetivo Terminal	158
5.6. Diseño y Mapa Curricular del Diplomado	159
5.7. Plan y Programa de Estudios	160
5.7.1. Programa de Estudio	161
5.8. Carta Descriptiva	163
5.9. Diagrama de Operación	175
5.10. Perfil de Ingreso y Egreso	176
5.11. Metodología	177
5.12. Requisitos de permanencia y obtención de certificación	178
5.13. Criterios de evaluación y acreditación	178

CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

INTRODUCCIÓN

En México, han sucedido grandes cambios, en este siglo XXI que además de dejar una importante e interesante huella, se ha marcado el camino que debe seguirse, en donde el presente señala el reto de establecer bases para evolucionar, y dejar un camino trazado que permita que el sistema educativo logre hacer crecer como país, y que ofrezca a los maestros nuevas perspectivas que sean el todo de un abanico de posibilidades de esa tan esperada calidad educativa. La era del conocimiento ha llegado y es necesario incluirse en ella, es imposible aislarse, eso permitiría que la ignorancia ganara espacios y la obligación social es cada día ser mejores.

A eso el sistema educativo está comprometido y, para ello construye con la participación de todos los actores involucrados e interesados en el quehacer de la educación, una nueva e interesante forma, no solamente de ser mejores, sino de presentar también a la comunidad educativa la oportunidad, de que es, a través de la participación y el compromiso de la labor docente y los logros serán permanentes, y más aún trascendentes, no tan solo en su contenido, sino en su esencia y permanencia, el reto a comenzado y es necesario tomarlo en las manos, y hacerlo trascendente, es ahora la fecha, el tiempo sigue su curso exige compromiso y entrega, los elementos están dados, adelante debe dejarse a esta y las futuras generaciones un país más generoso y grande, unas escuelas más comprometidas y una sociedad más interesada en la evolución de México.

Es la Universidad Pedagógica Nacional una vía y la sociedad confía de que tan importante institución aceptará el reto, la educación de un importante porcentaje del sector magisterial está en sus manos, seguramente esta opción, es la más acorde al momento, no se vislumbra otra iniciativa de esta naturaleza en el camino; es necesario seguir adelante y con rumbo, la disposición debe ser total a favor de la educación de este país.

El origen de este estudio surge como parte de los avances del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica publicado por la Secretaría de Educación Pública en el año de 1992, el Programa Emergente de Actualización del Maestro proponía tres fases, dos de las cuales se han cubierto; la preparatoria y la intensiva, y se ha iniciado la tercera fase la extensiva. La primera inicia el cumplimiento formal del compromiso adquirido en el acuerdo mencionado de iniciar la búsqueda de espacios físicos y de tiempo laboral para llevar a cabo la instalación del Programa Emergente de Actualización denominado así, pero que debe incluir las tres líneas de directriz como son la Actualización, Capacitación, y la Profesionalización de la labor docente y directiva; la segunda o intensiva enmarca la obligación de que ha corto plazo se realicen ejercicios como el nombre lo indica de intensificar cursos, y reuniones que cubran las tres líneas, la cual tuvo un amplio despliegue a nivel nacional, y en el caso del Distrito Federal se llevo a cabo de manera elemental; la tercera fase o extensiva establece que debe atenderse de manera activa, directa y amplia a todos los niveles de educación básica, considerando sus características, y peculiaridades atendiendo además el procurar cubrir los espacios de trabajo de los docentes y directamente en la búsqueda de atender de forma importante la labor del directivo.

La Administración Federal de Servicios Educativos para el Distrito Federal, responsable de coordinar las acciones de actualización del maestro de Educación Básica en la fase extensiva con las Direcciones Generales dependientes de ésta, desarrollo mecanismos que, partiendo de los contenidos programáticos: didácticos y psicopedagógicos ya establecidos en los programas de actualización, retoman los lineamientos del enfoque del Programa Emergente de Actualización al Magisterio (PEAM), como punto de partida para orientarlos hacia las propuestas que surgen de las necesidades del maestro, lo cual requiere elaborar estrategias de trabajo conjuntas, para realizar acciones de actualización de manera coordinada.

En este contexto el aspirante al Grado de Maestro en Educación con Campo en Planeación Educativa, ha realizado acciones tendientes a desarrollar una

investigación, en donde a partir de la reflexión, sobre la práctica docente, sean abordados elementos teóricos susceptibles de análisis y revalidación por parte de quienes están involucrados en el proceso de Modernización Educativa.

En términos generales, el presente proyecto orientado a la Capacitación, Superación y Actualización del profesorado en servicio, plantea 3 etapas: la primera comprende un diagnóstico basado tanto en la política educativa que determina las líneas de acción a seguir, como la realidad educativa que impera en las Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores del D.F., en la segunda etapa, se diseñan estrategias para abordar la problemática planteada a fin de configurar un Programa de Actualización y Superación del Personal, que responda eficaz y eficientemente a la problemática detectada y tercera diseñar y desarrollar un Diplomado de actualización y superación del personal que ejerce las funciones de Subdirector y Director en las diferentes Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el D.F.

La formación de personal docente y directivo, ante la situación educativa actual, exige de los participantes asumir con responsabilidad y compromiso la transformación del hecho educativo como una realidad que no debe soslayarse.

En este proceso Modernizador de la Educación Básica, la reflexión y análisis sobre la práctica cotidiana, debe ser sintetizada y organizada para compartirla y confrontarla con los planteamientos teóricos que implican y sustentan su quehacer.

Concretamente, se parte de la idea de que las estrategias que se propongan para transformar la práctica educativa, deben fundamentarse en un programa de formación continua, permanente y poliforme de Supervisores, Directivos y Docentes en servicio y tendrá que responder a propósitos con alcance de corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado derivado de que el sistema educativo se encuentra inmerso en este mundo globalizado, la propuesta que se elabora producto de esta investigación

pretende tener una utilidad horizontal y vertical, por eso una vez concluida, revisada y autorizada la propuesta, tiene el objetivo de ser incorporada a una página de Internet, ya que la problemática abordada no es solo un asunto local, debe ser considerado para resolverse en un período muy próximo, lo importante está en la esencia de que con el apoyo de los medios electrónicos de comunicación se conozcan las propuestas de los maestros mexicanos, que no sólo pretenden tener una educación de excelencia, sino además tener un servicio educativo acorde a los nuevos tiempos y con un fondo de calidad en la Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas, ya que el directivo debe ser un experto en el manejo de todas y cada una de las características que en el seno de esa tesis se revisarán, esta sería una pauta para iniciar a estructurar, lo que probablemente arribará en una nueva carrera académica, de Formación y Profesionalización de Director de Centro Educativo, suena ambicioso y factible, para lograrlo se pueden aprovechar los adelantos tecnológicos de la actualidad y las estructuras educativas dedicadas a la capacitación docente. Por esta y otras razones, es que en el desarrollo del trabajo de investigación se incluyen de manera general, la historia y la situación económica, social y política del país.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO Y UBICACIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Contexto Geográfico en el cual se ubica la Problemática. Distrito Federal.

El Distrito Federal (México), entidad político-administrativa de la República Mexicana se localiza entre la parte austral de la altiplanicie Mexicana y el sistema Volcánico transversal, ocupando la porción Suroeste de la cuenca de México. Limita al Norte, Oeste y Este con el Estado de México y al Sur con el Estado de Morelos. Por su extensión territorial, 1.499 km², ocupa el último lugar de las entidades administrativas de rango superior. Cuenta con una Superficie de 1547 Km² por extensión el más pequeño del país, 0.08% de la República Mexicana.

Para mayor referencia el lector puede apoyarse en la siguiente imagen.

Ubicación del Distrito Federal y colindancias



Fuente: www.df.gob.mx

Fue Creado el 18 de noviembre de 1824 inicialmente tenía 211 Km² que fueron tomados de la superficie del Estado de México. En dos coacciones (1877 y 1854) se le cambió el nombre y se le incluyó dentro del Estado o Departamento del Valle de México. Desde 1899, por decreto se fijaron nuevos límites y en la Constitución de 1917, se legalizó esta situación.

Geografía Física

Su relieve está conformado por una mitad Norte plana, con una altitud superior a 2.200 m interrumpida por pequeñas elevaciones: al Norte, la Sierra de Guadalupe y el Cerro del Chiquigüite; al Centro, el Cerro de la Estrella, y al Este, el Cerro de San Nicolás y la Sierra volcánica de Santa Catarina. Al Sur y Oeste el terreno se eleva en la región conocida como las Lomas hasta las grandes alturas de más de 3.900 m, como la Sierra del Ajusco, en la zona meridional, que lo separa del Valle de Cuernavaca, y la Sierra de las Cruces, al Oeste, que lo separa del Valle de Toluca. Posee un clima templado semiseco en el Noreste, templado subhúmedo en el centro y semifrío subhúmedo en las alturas superiores a 2.800 m. Mantiene un régimen de lluvias de verano y poca oscilación térmica anual, aunque la diurna es muy marcada. Numerosos ríos descienden de las sierras, pero sus aguas son captadas por presas y obras reguladoras construidas en las laderas que, además de controlar las avenidas, distribuyen las aguas por medio de canales y ríos entubados para el consumo local. De los antiguos lagos de Xochimilco y Tláhuac, sólo quedan algunos canales.

A lo largo la década de 1920 se desarrollaron nuevos planes de urbanización. La industria se incrementó con la construcción de fábricas, nuevos barrios y zonas habitacionales. Entre 1930 y 1950 su población se duplicó.

Referencia histórico-política del Distrito Federal.

El Distrito Federal fue establecido como lugar de residencia de los poderes federales del país por la Constitución de 1824. Posteriormente ha sufrido ampliaciones y cambios que lo definían compuesto por la Ciudad de México y las 12 municipalidades circundantes: Azcapotzalco, Coyoacán, Cuajimalpa, Gustavo A. Madero, Ixtacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Milpa Alta, Álvaro Obregón, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco. En 1928, se llevó a cabo una reforma que suprimió las municipalidades existentes y las convirtió en Delegaciones: las cuatro en que se dividió a la Ciudad (Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Cuauhtémoc y Venustiano Carranza) y las doce en que se convirtieron las municipalidades circundantes; un total, entonces, de 16

Delegaciones. En la actualidad está abierto un amplio proceso de reforma política y administrativa que dará al Distrito Federal una configuración más moderna y democrática. En este sentido, en julio de 1997 se eligió por primera vez y democráticamente un regente del Distrito Federal, cargo que pasó a desempeñar el político mexicano, Cuauhtémoc Cárdenas.

1.2 Marco histórico educativo general del contexto de la investigación

Una de las características actuales de la Educación Secundaria es la obligatoriedad y a continuación se analiza este difícil e histórico proceso, así como las reflexiones que conllevan a esta trascendente decisión en nuestro país.

1.2.1 La educación pública en México

La educación representa sin lugar a dudas, el tránsito de la sociedad hacia mejores estadios de desarrollo, pues en diferentes momentos de la historia, ha sido eje y motor de las aspiraciones sociales cuya importancia es indiscutible, ya que todos los seres humanos están sujetos a ella a lo largo de su existencia, ya sea en la propia familia así como en las instituciones que la sociedad crea, para el desarrollo de los individuos miembros de la misma.

La educación es una de las superestructuras de la sociedad, íntimamente relacionada con las características y problemas de cada grupo y época. Si bien es cierto que la educación está vinculada a la sociedad que le impone su propia orientación, también lo que es ninguna otra superestructura dispone de tanta capacidad para modelar a los hombres y para influir en la estructura general de la sociedad.¹

Así bien se puede decir que al igual que la historia del país, el sistema educativo, se ha ido conformando bajo los derroteros de la evolución en la propia estructura social

¹ Fernando Solana, Historia de la Educación Pública en México. México. Fondo de Cultura Económica. Pág. 11

de la economía de México. Además la educación mexicana se ha caracterizado porque siempre se ha encontrado sujeta a debate, nunca ha sido patrimonio de una sola tendencia ideológica; aunque no se puede negar que han existido corrientes dominantes y subordinadas o en clara oposición, siendo también marcada por antagonismos y contradicciones o tensiones². Así para poder entender el sistema educativo mexicano, es necesario realizar una visión retrospectiva desde el inicio de la vida independiente de México, hasta nuestros días para tratar de analizar las diversas tendencias que ha influenciado en la educación y la injerencia que el Estado ha tenido en el sistema educativo.

De esa forma, durante 300 años de colonialismo en México se cultivó una gran herencia que sería recogida por el Estado, mismo que nació dotado de instituciones y recursos además de una gran capacidad de dirección de los asuntos públicos. Ya que desde 1824 se estableció en la Constitución Política de México, que en los estados se encargaría de otorgar instrucción pública en sus propios territorios, pero éstos desprovistos de recursos no podían cumplir con su misión.

Aunque en la Constitución no se precisaba el carácter de la educación nacional, si se tuvo cuidado en proteger a los estados recién federados para que ellos organizaran la educación según sus necesidades específicas.³

Con el triunfo de la corriente liberal en la constitución surgieron prominentes pensadores, es el caso de José María Luís Mora, el máximo exponente en el México independiente. Mora consideraba a la difusión de la educación pública laica como elemento de progreso, creía que si encontraba sujeta a la regulación clerical nunca podría fomentar un espíritu de investigación y de duda, pues se encontraría llena de dogmatismos. También consideraba que las tendencias del clero eran perniciosas para los fines de la educación pública e impedían que las masas se emanciparan del dominio sacerdotal.

² Carlos Ornelas. El Sistema Educativo Mexicano, la transición de fin de siglo. México. Fondo de Cultura Económica. Octava reimpresión, 2005, pág. 27.

³ Felipe Tena Ramírez. Leyes Fundamentales de México 1808-1957. México. Editorial Porrúa. 1999. pág.174

Para Luís Mora, la educación era tan importante que aseguraba que sin ella no podía existir un gobierno popular, pues afirmaba que la oligarquía florecería en un pueblo ignorante. Además una de las más grandes preocupaciones de Mora, consistía en defender a la educación controlada por el gobierno porque de no ser así “se formarían en México dos generaciones: una de los liberales y otra instruida por el clero y por tanto antiliberal. Estos dos grupos terminarían chocando y rompiendo la unidad nacional”.⁴

Es importante señalar que durante la gestión de Manuel González, se llevó a cabo el Congreso Higiénico Pedagógico en 1882, durante el cual se pretendió marcar el rumbo definitivo de la educación.

Años después la situación económica y social de la mayoría de la población en el México de principios de siglo XX, también se reflejó en la cuestión educativa, ya que pese a los grandes esfuerzos de los encargados de la educación; la enseñanza no llegaba a todo el país ni se le daba la uniformidad nacional y coordinación que pretendió Joaquín Baranda. Así para 1904 en el Distrito Federal y entidades funcionaban 498 escuelas de instrucción Primaria y en los otros niveles la proporción era mucho menor.

La Educación Superior estuvo siempre en el centro de sus preocupaciones, por esta razón en 1910, una Ley dio forma a la Escuela Nacional de Altos Estudios y el 22 de septiembre del mismo año se inauguró la Universidad Nacional de México, que había sido suprimida desde 1865.⁵

La obra y pensamiento de José Vasconcelos son sin lugar a dudas de gran importancia, ya que contribuyeron no solo a la formación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), sino a todo el Sistema Educativo Nacional (SEN), y para

⁴ Leopoldo Zea, Del liberalismo a la Revolución en la Educación Mexicana. México. INEHRM. Sexta reimpresión 2000. Pág.77

⁵ Jaime Castrejon Diez, Ensayos Sobre Política Educativa.. México. INAP. 1986. Pág. 27

poder entender su importancia es necesario mencionar su pensamiento filosófico y sus acciones mas destacadas como Secretario de Educación.

José Vasconcelos consideraba que los principales problemas de México eran dos: la pobreza y la ignorancia y que a él como Secretario de Educación, le correspondía resolver el segundo, pues únicamente con base en la educación, México aspiraría a ser un país poderoso y moderno. Vasconcelos basaba su sistema filosófico en el monismo estético, que consiste en una orientación del movimiento de nuestra alma hacia el estado de divinidad en que se realiza lo absoluto y el camino ascendente hacia la divinidad, es el arte. Así en su proyecto educativo, trató de abarcar además de la instrucción y la inteligencia, también la sensibilidad y lo emotivo que juntos hacían un sistema absoluto. Al igual que Carlos Max, consideraba que la filosofía tenía como objetivo, transformar la vida material del pueblo. Por lo tanto la educación era el campo de adiestramiento y realización, era el vínculo de desarrollo del niño. Para Vasconcelos la educación, se dividía en física o de los conocimientos objetivos, ética o de la conducta y estética o de la conciencia del espíritu, es decir, la sensibilidad de la belleza. Vasconcelos consideraba que la mejor pedagogía era la basada en el estructuralismo, pues era la que aseguraba un equilibrio entre todas las facultades y capacidades humanas.

La creación de la SEP, decía Vasconcelos, respondió a toda una trayectoria ideológica iniciada con José María Luís Mora seguida por Juárez y los reformadores, la obra de los pedagogos era de la época Porfirista hasta llegar a la Constitución de 1917. Para Vasconcelos, era indispensable una educación nacional dirigida por el Estado; en lo que él llamó federación de la enseñanza. Al respecto aclaraba, que el gobierno federal, marcaría las directrices en la educación pública, pero sin atropellar la libertad de acción de los estados. Proponía que para no pasar por alto el principio de soberanía, la federación intervendría en la organización de la educación hasta un límite racional y sobre estrictas bases legales. La obra de Vasconcelos al frente de la SEP, fue exhaustiva, tomando en cuenta la gravedad de los problemas que México tenía en 1921, ya que además de fundar escuelas, organizó y puso en

funcionamiento las escuelas rurales, las Misiones Culturales que deberían transmitir la nueva filosofía educativa en todo el país. Reinstala la Comisión de los Desayunos Escolares y uno de los principales puntos de sus preocupaciones fue la mala situación económica del magisterio; al respecto opinaba que si los maestros no encontraban seguridad monetaria, sólo podían transmitir a sus alumnos su amargura y descontento.⁶

Más adelante, dentro de la obra educativa de Lázaro Cárdenas, Presidente de México durante el período (1934-1940), se cuenta la formación de varias instituciones entre las que destacan el Consejo Nacional de la Educación Superior y la Investigación Científica en 1935, la Universidad Obrera en febrero de 1936, el Instituto Politécnico Nacional, en enero de 1937, el Instituto de Antropología e Historia en 1939 y el Colegio de México en 1940.

En el rubro educativo, la verdadera herencia del sexenio fue la creación del Consejo Nacional Técnico de la Educación, que en el corto plazo no ayudó en mucho al desarrollo o evaluación del Sector Educativo, pero en el largo plazo, sirvió no sólo a la SEP, sino a las entidades federativas como órgano de consulta y medio de la unificación de la enseñanza al organizar planes y programas, libros de texto, además de proponer reformas a la legislación educativa.⁷

Iniciando su sexenio, el Lic. Adolfo López, Mateos (1958-1964) designó como Secretario de la Educación a Jaime Torres Bodet que tuvo un destacado papel en los años cuarenta. Inmediatamente se formó por Decreto del 30 de diciembre de 1958, la Comisión para formular un plan destinado a resolver el problema de la educación, a dicho Decreto se le conoce como "Plan de Once Años", que pretendía elevar el nivel de la educación, partiendo de la formación de mejores cuadros de maestros. En 1960 entró en vigor el Plan con todo el apoyo del Presidente. La medida consistió en elevar por primera vez los recursos para el sector educativo en un 18% del

⁶ Luz Elena Galván. Los Maestros y la Educación Pública en México. México. CIESAS. 1985. Pág.62.

⁷ Fernando Solana. Op. Cit., Pág. 358

presupuesto federal, se hicieron además provisiones para la construcción de aulas, Casa del Maestro, material didáctico y la reorganización del Instituto Federal de Capacitación Magisterio, dando además un apoyo sin precedentes a la educación normal.

Importante obra social constituyó en ese mismo periodo, la creación de la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos el 12 de febrero de 1959; el objetivo era dotar de libros sin costo a los niños de Primaria para así evitar lo gravoso de la educación y la deserción en las familias de escasos recursos, además servicio para el Estado interviniera directamente en los contenidos de la educación para que en esa forma unificar los criterios en torno a la nación y preparar a los mexicanos del futuro. Los libros de texto gratuitos pronto desataron la reacción de los editores y de los sectores conservadores que se oponían a una acción tan directa del estado en la educación. En su informe de gobierno en 1962, López Mateos, comentó: “la unidad patriótica ha de afirmarse desde las aulas, en el caso de los libros de texto, como en los programas de estudio renovados con hondo sentido mexicanista.”⁸

Al iniciar el sexenio del Lic. Luís Echeverría Álvarez en el período (1970-1976) fue nombrado Secretario de Educación, el Ing. Víctor Bravo Ahuja, el cual tenía como objetivo tratar de resolver el problema del Sistema Educativo Nacional, así el alto grado de la tensión al finalizar el gobierno de Díaz Ordaz comprometió al nuevo presidente a prestarle especial atención al problema educativo. El primer punto de la reforma tenía que ser dirigido a la educación superior, en la famosa “apertura democrática“, que estuvo planteada en los términos de libertad de expresión autonomía de las universidades y la necesidad de participación en la juventud en los problemas nacionales.

Así bien se puede decir que durante ese sexenio la política educativa estuvo enfocada sobre los efectos sociales de la educación y sus valores políticos dejando

⁸ Jaime Castrejón Diez. Op.Cit. Pág.103.

de lado el problema de la calidad educativa. Se pusieron en marcha varias acciones que intentaban hacer dinámico al propio sistema; en primer lugar el apoyo económico fue con el fin de absorber la demanda con la multiplicación de las aulas, de maestros aumentando así el gasto corriente con un presupuesto mayor en casi cuatro veces del sexenio anterior. Se reformaron los libros de texto gratuitos y se desató la polémica ya no sobre la existencia de los libros de texto gratuitos como sucedió durante el gobierno de López Mateos, sino sobre su contenido a raíz de la revisión integral a que fueron sometidos.

Uno de los puntos que presentó aparatosos debates fue el de la inclusión de las Ciencias Sociales y la Educación Sexual en los multicitados textos, entre muchas otras cosas, porque a juicios de los críticos, éstos destacaban excesivamente la relevancia de los países comunistas así como una visión del tercer mundo francamente izquierdista, además de un enfoque materialista dialéctico. De esa forma, aparecen corrientes de ultraderecha en contra de los nuevos libros de texto. Las mismas voces de antaño que se habían opuesto a la gratuidad de los mismos y a la educación de corte socialista, es decir sectores del clero, de los empresarios reaccionarios y los representantes de las escuelas particulares. También se promulgó la Ley Federal de Educación en diciembre de 1973 y la Ley Federal de Educación para Adultos en diciembre de 1975. De esa forma, se constituyen los principios básicos de la educación en la política educativa que consistían en formar una conciencia crítica, popularización del conocimiento, igualdad de oportunidades, flexibilización y actualización permanente del sistema educativo.⁹

En el transcurso de la administración del Lic. José López Portillo y Pacheco (1976-1982) el gobierno inauguró la política de la planeación, en ese sentido, el 5 de febrero de 1977 el Secretario de Educación Pública, Porfirio Muñoz Ledo, anunció el Plan Nacional de Educación; que fue un documento de análisis de evaluación y de diagnóstico con las bases centrales de trabajo para ese sexenio. Los objetivos

⁹ Fernando Solana. Op. Cit., Pág. 416

medulares se referían al inventario de los recursos de diversa índole necesarios para la educación, el análisis de la expansión futura, el mejoramiento de los servicios, los esquemas de financiamiento y la cooperación social, así como el compromiso de las entidades y las instituciones en la tarea educativa. El 9 de diciembre de 1977, el Lic. Fernando Solana, suplió a Muñoz Ledo.

Durante este sexenio se crearon organismos que reforzaron la política educativa de la Secretaría de Educación Pública, tal es el caso del CONALEP, del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos y la Universidad Pedagógica Nacional.

Durante el gobierno del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) la planeación tuvo un mayor desarrollo debido a las críticas desde su campaña, en el sentido de haber sacrificado la calidad por la expansión de la misma, creando un Estado obeso e ineficiente. El Estado fue drásticamente obligado a crear y a publicar la Ley de Planeación el 5 de febrero de 1983. Además es conveniente mencionar que las percepciones económicas de los maestros, habían caído a su nivel mas bajo desde los años setenta, ocasionado esto por la crisis de los años ochenta.

En 1988, inicia el gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari, período (1988-1994), en el cual se emprende la reforma política del estado, y la descentralización se intensifica, el magisterio nacional se moviliza, y se logra mejoría en los salarios. Se cimentó la transformación del sistema educativo a través de medidas políticas como la firma del Acuerdo Nacional de Modernización Educativa, la creación de la Ley General de Educación, El nacimiento de Carrera Magisterial, el cual es un sistema de promoción horizontal en el que los docentes participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse si cubren con los requisitos y se evalúan conforme a lo indicado en los lineamientos normativos.

Carrera Magisterial tiene entre sus objetivos, contribuir a elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los mejores profesores, asimismo, refuerza el interés por la actualización y superación permanente de los docentes,

promueve el arraigo y la vocación magisterial y apoya a los profesores que prestan sus servicios en zonas de bajo desarrollo, escasa atención educativa y los que trabajan con alumnos que requieren mayor atención; la reorganización del sistema educativo, reformulación de contenidos y materiales Educativos y la voluntad amplia de la inclusión del SNTE en toda actividad de política y transformación educativa. Coronado por el Secretario de Educación Pública Ernesto Zedillo, el cual dio continuidad al proyecto educativo en el sexenio siguiente, en el que fue Presidente de la República. Las sociedad mexicana reconoce en todos los ámbitos, que hasta el año 2000, se tuvo certeza, estabilidad y desarrollo educativo, así como avances en la claridad y transparencia del manejo del sector, y su presupuesto, más sin embargo, al iniciar el año 2000, período en el que Vicente Fox Quesada asume la presidencia de la República, se experimentada un estancamiento, un retroceso y una inequidad en todo el sistema educativo nacional. Se ha calificado por expertos críticos como un gobierno sin proyecto, carente de expectativas y con un escaso futuro.

1.3 Educación Secundaria en México

El debate sobre el carácter de la Educación Secundaria en México se inició hacia finales del siglo XIX.

En 1891, durante el Segundo Congreso de Instrucción Pública, se propuso redefinir los objetivos de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y buscar otra opción de educación posprimaria. Esta propuesta fue retomada por David Osuna, casi al final de la primera década del siglo XX, al emprender un minucioso estudio comparativo de la Escuela Secundaria en México y en otros países. En este trabajo, señaló que había un gran abismo entre la Primaria y la Secundaria, que sus deficiencias en contenidos curriculares y métodos didácticos la hacían “inapropiada para los adolescentes” y que ello “era causa de los alarmantes índices de deserción y reprobación” prevalecientes. Frente a eso, Osuna sugería que las Secundarias se encargaran de realizar una “preparación general para la vida”.

Considerando el debate anterior, en 1925, la Escuela Nacional Preparatoria se dividió en dos ciclos: uno que complementaría la enseñanza Primaria superior y que realizaba el propósito de Justo Sierra de formar al estudiante “para vivir últimamente entre el grupo ilustrado de la nación” y otro que debería preparar al alumno para ingresar a la Universidad.

Al asumir la presidencia de México el General Plutarco Elías Calles, período (1924-1928) Moisés Sáenz, Subsecretario de Educación, ideó un nuevo proyecto para la educación en México. En tal contexto en 1925, el Maestro Rafael Ramírez y otros pedagogos asistieron a un curso sobre enseñanza Secundaria organizado por el Instituto Internacional de Educación del Teachers College de la Universidad de Columbia. A su regreso emprendieron la reorganización de la Escuela Secundaria. Bajo la nueva perspectiva, la Educación Secundaria, fue concebida como el nivel educativo apropiado para los técnicos y los empleados públicos de nivel medio.

El sistema de Secundarias comenzó a funcionar con base en dos decretos presidenciales, uno de agosto y otro de diciembre de 1925. El propósito del nuevo nivel escolar se definió así:

- ✕ Perfeccionar la enseñanza Primaria y encausar la vocación de los estudiantes,
- ✕ Formarles un carácter ético y prepararlos para cumplir deberes de ciudadanos, y
- ✕ Prepararlos para la “producción y distribución de la riqueza”.

Durante la Asamblea Nacional de Educación Secundaria realizada en 1929, se expresó la urgencia de expedir una Ley Orgánica de la Enseñanza Secundaria para definir objetivos y orientaciones, unificar criterios de organización, pero sobre todo, garantizar el control por parte de la Secretaría de Educación Pública. En espera de esta Ley “... a los alumnos de la Secundaria se les prohibió asociarse con los de la preparatoria e incluso pasar al de la escuela o viceversa, bajo amenaza de expulsión”¹⁰.

¹⁰ Memoria relativa al estado que guarda el ramo de Educación Pública. Secretaría de Educación Pública. México.1947.

En 1935, se definió un nuevo carácter para la Escuela Secundaria. El objetivo principal era: “constituir al adolescente en factor de producción en cualquiera de los tres grados de la enseñanza para el caso de que no pudiera continuar sus estudios”, sería un servicio útil para los jóvenes “tanto para explorar su vocación, como para ampliar su cultura”, por estos años se tomó la decisión de hacer de la Secundaria, una escuela mixta, terminando, prácticamente, con la separación por género que prevaleció desde su fundación.

Durante el Gobierno de Lázaro Cárdenas en el periodo sexenal ya citado, también se dio un gran impulso a las Secundarias para Trabajadores. Se crearon, además, los Centros Nocturnos de nueve años que abarcaban o incluían los estudios primarios y secundarios.

En 1935, se integró una Comisión para estudiar el problema de la falta de unificación de las escuelas del sistema de Enseñanza Secundaria, lo que muestra que el problema no había sido solucionado.

En enero de 1947, se implantó una modificación al horario del Plan de Estudios vigente, se redujeron de 42 horas a 34 en primer grado y a 35 horas en segundo y tercero para lograr un mayor equilibrio entre el tiempo de estudio y de descanso de los adolescentes. Sin embargo, los Programas de Estudio no se modificaron al considerarse que el cambio de horarios no afectaba los contenidos y que, en todo caso, se recomendaba seleccionar los temas de mayor importancia.¹¹

En 1959, se constituyó la Junta de Planeación Previa, encargada de proponer al CONALTE el Plan de Reformas a la Educación Secundaria. Allí al tocarse el tema del carácter de la Secundaria fueron definidos sus objetivos que serían, entre otros:

¹¹ Memoria relativa al estado que guarda el ramo de Educación Pública. Secretaría de Educación Pública. México.1947.

- ❖ Fomentar el desenvolvimiento de la personalidad del alumno iniciado en la Primaria;
- ❖ Estimular sus actitudes con el fin de que participara activamente en su propia formación;
- ❖ Proporcionar al alumno los conocimientos indispensables y el adiestramiento necesario para ingresar al ciclo preparatorio o a la vocacional técnica;
- ❖ Despertar su interés por el conveniente aprovechamiento de los recursos del país;
- ❖ Encauzar su sentido de responsabilidad individual y de colaboración social, y por último;
- ❖ Fomentar su civismo y familiarizarlo con el conocimiento de las instituciones fundamentales.¹²

En el análisis que se realizaba en dicho evento, sobre la Educación Secundaria, por una parte, se buscaba atender a los adolescentes, pero surgió la duda de qué hacer con los alumnos que rebasaban la edad promedio, o sea qué hacer con los estudiantes un poco mayores, y que en muchos casos, no se atendían. Pero la verdadera inquietud, era qué hacer para atender a los adultos que requerían también la atención a sus deseos de estudio. Por ello, en forma paralela, se realizaban acciones en respuesta a esta petición, por lo que:

El 30 de diciembre de 1925, el Presidente Plutarco Elías Calles, decretó la creación de las Escuelas Secundarias. Con otro Decreto de la misma fecha, se originó la Dirección General de la Educación Secundaria, poniendo los cursos de este nivel educativo, bajo la jurisdicción técnica y administrativa de la citada Dirección. Esta disposición incluía a la Escuela Secundaria Nocturna No. 5 que había sido reconocida y autorizada oficialmente en junio del mismo año. Y cuya función principal sería atender a los adultos en este nivel educativo.

¹² Ernesto Meneses. Citado por Santos del Real, Annete Irene, La Educación Secundaria: perspectivas de su demanda. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México 2000. Pág. 228

En 1937, bajo el Gobierno del General Lázaro Cárdenas del Río, es que se brinda un verdadero apoyo a la Educación para los Trabajadores.

El uno de enero de ese año, la Secretaría de la Educación Pública, acordó la creación del Departamento de Educación Obrera. Surgen así, tres escuelas nocturnas de Arte para Trabajadores, que sumadas a las anteriores, ascienden a cinco. Para fines de 1937, se establecen la Escuela Secundaria No. 15, y la Secundaria Nocturna No.4. También se fundan los Centros Nocturnos de educación de nueve años (Primaria y Secundaria), para 1939, existían siete Centros de Enseñanza de nueve años¹³.

Al cambio de Gobierno, en 1940, fue desintegrado el Departamento de Educación Obrera y las escuelas se designaron en lo sucesivo, “Escuelas Secundarias Nocturnas para Adultos y trabajadores”, ubicando las áreas de Primaria y Arte en otra dependencia.

En 1943, se hizo depender a las Escuelas Secundarias Nocturnas de las Diurnas y eran coordinadas por los directores de éstas últimas. En estas condiciones, la Enseñanza Secundaria para Trabajadores perdió muchos de sus rasgos y decayó sensiblemente. Gracias a la disposición y la lucha que los Trabajadores de la Educación llevaron a cabo en 1944, las Escuelas Secundarias Nocturnas fueron reestructuradas y desde entonces se les denomina “Escuelas Secundarias para Trabajadores”.

En 1947, hubo una nueva reorganización que da origen al Departamento de Escuela Secundarias Nocturnas, al que se le encarga la administración de las 12 escuelas ya existentes, más otras tres de nueva creación, es decir 15 escuelas¹⁴.

¹³ Diagnóstico de las Escuelas Secundarias en el D.F., Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. 2003.

¹⁴ Idem.

Dando un gran salto en la historia, en 1970 en el Distrito Federal, el subsistema contaba con 40 escuelas, 409 grupos, 1,192 maestros y 24,079 alumnos. Para 1976, se habían incrementado a 73 escuelas, 609 grupos, 1,179 maestros y 35,221 alumnos. Lo anterior significa que en seis años, aumentaron 33 planteles, un promedio de cinco y media escuelas por año. Contó con 200 grupos más, lo que equivale a 33 nuevos grupos por año, 537 nuevos maestros se habían contratado¹⁵.

De lo anterior se puede deducir que se incorporaron 89 maestros, es decir, por cada nueva institución se habían creado 16 nuevas plazas de maestros. Mientras tanto la población estudiantil había crecido de 24,079 en 1970 a 35,221 en 1976. Había 11,142 alumnos más. Cada año la inscripción aumentó un promedio de 1,857 alumnos¹⁶.

Bajo la misma línea de análisis referente a la conformación de la Educación Secundaria, es importante señalar que el debate sobre el sentido de la Educación Secundaria se extendió hasta mediados de la década de los setentas. Por ese entonces, el Consejo Nacional Técnico de la Educación, organizó seis Seminarios Regionales y una Asamblea General, con el propósito de discutir sus objetivos, contenidos y métodos de enseñanza. Un enfoque predominante en estas discusiones, fue que este nivel educativo correspondía con el inicio de la adolescencia caracterizada por la inestabilidad emocional. En tal virtud, la Secundaria debía responder a las necesidades e intereses de los educandos, tanto como a la realidad económica y cultural del país. Esta Asamblea, que produjo la conocida “Reforma de Chetumal” (1974), introdujo por primera vez, la idea de una Educación Básica de nueve grados, al presentar a la Secundaria como un ciclo que “conjuntamente con la Primaria, proporcionaba una educación general y común”¹⁷

¹⁵ Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

¹⁶ Idem

¹⁷ Memoria relativa al estado que guarda el ramo de Educación Pública. Secretaría de Educación Pública. México. 1947.

1.3.1 La obligatoriedad de la Secundaria

Las reformas al Artículo 3º. Constitucional aprobadas en marzo de 1993, establecen que "la Educación Primaria y la Secundaria son obligatorias".

La obligatoriedad de la Secundaria, fue planteada desde varios años antes. Durante el sexenio 1988-1994, fue aprobada en 1993, provocó un intenso debate durante éste el argumento principal se centró en el hecho de que una Educación Secundaria obligatoria, en el contexto de una Primaria que todavía no se garantiza para la totalidad de la población infantil, reforzaría las desigualdades existentes, en particular frente al acceso a empleos mejor remunerados. El tiempo transcurrido y las presiones internacionales respecto de una mayor escolaridad de la población, en particular las perspectivas de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), eliminaron las objeciones previamente planteadas. La iniciativa de Ley, que había sido presentada como obligación del Estado de impartir Educación Secundaria a quien lo solicite, fue modificada durante la discusión en las Cámaras de Diputados y Senadores, para quedar como obligación del Estado, impartir Educación Secundaria a toda la población del país y como obligación de los padres, hacer que sus hijos menores de quince años, la cursen.

1.3.2 Los cambios curriculares

Simultáneamente, con la declaración de la obligatoriedad, en el Periodo Escolar 1991-1992 se empezaron a aplicar nuevos Planes y Programas de Estudio, iniciando en los dos Primeros Grados y posteriormente en el conjunto de la Educación Secundaria. A continuación se señalan algunos rasgos que en ese tiempo se consideraron importantes, en referencia al Plan de Estudios, en contraste con el anterior.

El primero es que se avanzó, al parecer, de manera muy importante, en establecer una mayor consecuencia la posición que se adoptó para la Reforma de la Educación Primaria. Ahora se tiene un ciclo continuo y congruente de nueve grados. Se busca pasar de la situación de los niveles que nacieron, se conformaron y evolucionaron

con lógicas distintas, en planteles distintos, hacia el establecimiento de una mayor racionalidad y fluidez formativa entre los dos niveles.

Un segundo rasgo era la importancia dada en el curriculum al desarrollo de las competencias básicas, particularmente las del manejo funcional del Español y las Matemáticas. Esta prioridad no sólo es materia de declaración en el curriculum, sino que se intentó que en la misma organización del trabajo escolar tuvieran un peso mayor que el que tenían estas dos asignaturas.

De manera complementaria, la Secretaría de Educación Pública, hizo un esfuerzo importante por atender académicamente a los maestros de educación Secundaria; éste había sido un vacío en la política estatal de muchas décadas, más marcado, creo, en Secundaria que en otros niveles. Se podría por primera vez, producir y distribuir Libros para el maestro de Secundaria. Y a partir de 1996, en el Programa Nacional de Actualización Permanente, (PRONAP) se introducen de manera prioritaria disciplinas y campos académicos de la Secundaria para maestros en servicio.

Reforma de la Educación Secundaria (RES)

En la actualidad, la Educación Secundaria presenta un conjunto de retos que es necesario enfrentar como la cobertura, el acceso, la pertinencia, la eficacia y la interculturalidad para lograr la formación integral de los adolescentes.

Hacer efectiva la obligatoriedad de la educación secundaria tiene al menos dos consecuencias para el Sistema Educativo Nacional (SEN) y las políticas que lo rigen. Por un lado, el Estado debe garantizar que todos los egresados de la educación primaria accedan con oportunidad a la escuela secundaria y permanezcan en ella hasta concluirla. Por otro, cada escuela debe asegurar que los educandos logren los aprendizajes referidos a conocimientos, habilidades, actitudes y valores propuestos en el currículo común. Asimismo, la escuela secundaria en cualquiera de sus modalidades de operación tiene la misión de atender la diversidad intercultural de la

población e incrementar las posibilidades de igualar los logros de todos sus alumnos; para ello, no puede tratarlos de manera uniforme, sino que ha de ofrecer —a quienes más lo necesiten— oportunidades que les permitan compensar sus desventajas socioculturales y educativas previas.

El cambio del currículo y la introducción de un nuevo enfoque pedagógico en 1993 fueron insuficientes para abatir los problemas de la secundaria. A los pocos años de su implementación, se hizo evidente la necesidad de una reforma que fuera más allá de la dimensión curricular y pedagógica. Pese a la transferencia que hizo el Gobierno Federal de los Servicios de Educación Básica y Normal hacia los estados, la reforma del nivel educativo requería que ésta fuera acompañada también de orientaciones para la transformación de la organización y funcionamiento del sistema y de las escuelas. Sin embargo, por circunstancias coyunturales no se llevaron a cabo las acciones pertinentes.

De diversas formas el PRONAE reconoce que existen problemas serios en la gestión institucional en todos sus niveles. Así, expresa que: “La superación de los problemas de acceso, reprobación y deserción escolar, pero especialmente el mejoramiento de los niveles de logro educativo, exigen la transformación profunda de las prácticas de enseñanza, así como de la organización y funcionamiento de las escuelas. Sin embargo, [...] es necesario reconocer que gran parte de lo que ocurre en el aula y en la escuela depende de las acciones u omisiones de las instancias dirigentes del sistema [...]”.¹⁸ Continúa diciendo que a pesar de los cambios producidos en el SEN a partir de 1992, éstos aún no se reflejan en la transformación del aula y de la escuela, ni en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

A partir de estas afirmaciones, el PRONAE plantea la necesidad de “diseñar alternativas para aquellas cuestiones fundamentales que no han sido atendidas a cabalidad desde que fue decretada la obligatoriedad de este nivel educativo. Entre

¹⁸ Programa Nacional de Educación 2007-2012, p. 119.

éstas destaca la gestión institucional y la revisión de las normas que regulan el funcionamiento de los servicios educativos en los diversos niveles de gestión”.¹⁹

En este marco, la Reforma de la Educación Secundaria “se propone transformar la práctica educativa a fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de todos los estudiantes. Para ello, reconoce que es indispensable fortalecer la continuidad entre los niveles que conforman la escolaridad básica, ofertar un currículo que posibilite la formación de los adolescentes como ciudadanos democráticos, desarrollar al máximo las competencias profesionales de los maestros e impulsar procesos para que las escuelas funcionen de manera colegiada y se constituyan, en efecto, en comunidades de aprendizaje”.²⁰

1.4 Funciones y obligaciones de los Directivos en el esquema de la Gestión Escolar

PERSONAL DIRECTIVO

Director , ra. (Del lat. *director*, -ōris).

adj. Que dirige. U. t. c. s.

|| 2. m. y f. Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial.²¹

Directivo , va. (De *directo*).

adj. Que tiene facultad o virtud de dirigir. Apl. a pers., u. t. c. s.

|| 2. f. Mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad, etc.

|| 3. Directriz (conjunto de instrucciones).²²

Por otro parte y en relación más directa con la problemática educativa, al hablar del quehacer docente, nos referimos frecuentemente a la concepción tradicional de que la tarea de “enseñar” es la función primordial del docente en el aula, dejando de lado

¹⁹ Ibid., p. 120.

²⁰ Documento Base del PRONAE. p. 29.

²¹ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

²² Idem

todos los aspectos y situaciones que inciden en el proceso educativo, lamentablemente un grupo numeroso de maestros, sigue considerando que su papel es transmitir conocimientos a los alumnos.

Cuando se habla de Formación, Actualización, Capacitación o Perfeccionamiento de Personal Docente y Directivo, se piensa en proporcionar elementos de apoyo para mejorar su práctica, siendo ésta, una actividad centrada fundamentalmente en proporcionar al docente, elementos para conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, y al directivo casi siempre de control, mediante cursos con una orientación de corte tecnicista, que busca capacitar en el desempeño de una tarea específica ante un problema determinado.

La participación de los Directivos en los tradicionales cursos de actualización es determinada por quienes la institución educativa faculta como organizadores y administradores del servicio educativo en los diversos niveles que la conforman.

Desde esta perceptiva se conforman grupos que tienen una *visión fragmentada de la realidad directiva*: por un lado, quien asume la responsabilidad de la formación de Directivos y por otro, los destinatarios de esta obligación de actualización, perfeccionamiento o capacitación de gestión, en una relación vertical, de dependencia.

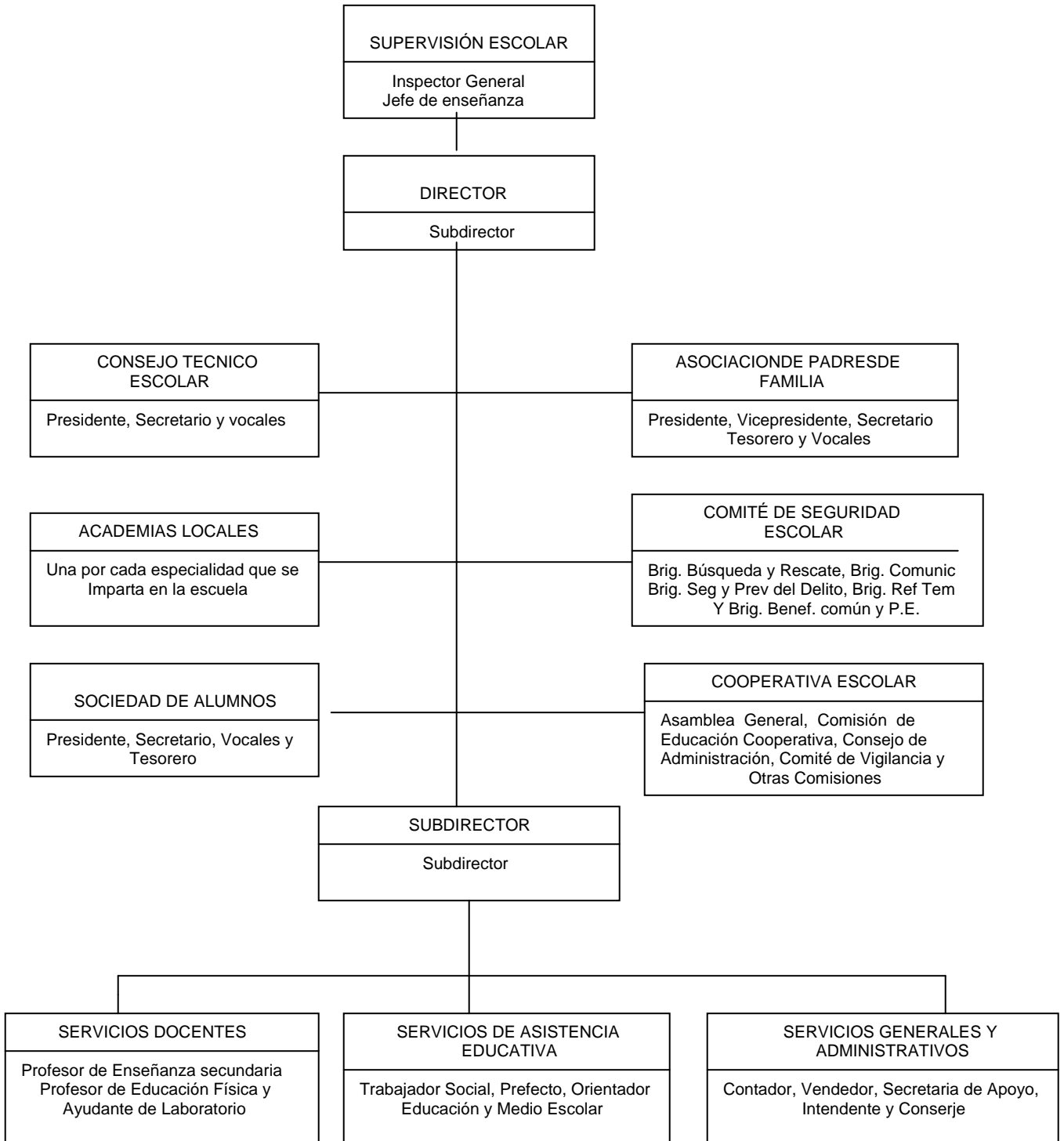
A continuación se presenta el diagrama de organización de las Escuelas Secundarias del Distrito Federal con la finalidad de conocer la estructura de funcionamiento, y más adelante se presentan, dos esquemas; uno de la variedad de actividades prácticas de los directivos en las escuelas, y otro que es el funciograma de los puestos directivos en el Distrito Federal.

ESCUELA DE EDUCACION SECUNDARIA EN EL DISTRITO FEDERAL

AGOSTO DE 2008

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN

Nota: Esquema ilustrativo elaborado por el Tesista



Representación gráfica de las actividades iniciales que el Manual de Organización de Escuelas Secundarias establece que debe tener un Subdirector y Director, considerándose también que el trabajo tiene que llevarse a efecto de manera colegiada.



Nota: Esquema ilustrativo elaborado por el Tesista

1.4.1 Funciograma de acuerdo al Manual de Organización de Escuelas Secundarias

Organización Escolar

Compete al director de la Escuela Secundaria, en coordinación con el Subdirector, la asignación de los grados y grupos docentes, tomando en cuenta la formación de los profesores, su experiencia docente, las necesidades del alumno, las características y complejidad de los Programas de Estudio de cada asignatura, los tiempos disponibles, los horarios de clase y las necesidades del plantel.

Con el propósito de brindar una mejor atención a la población escolar, los grupos estarán conformados con un mínimo de 25 alumnos para las escuelas del turno matutino y un mínimo de 15 para las del turno vespertino. El número de alumnos máximo por grupo será de 40 preferentemente.

Con base en el Acuerdo Secretarial No.98, no se impedirá la entrada a los alumnos que lleguen después de la hora señalada, éstos deberán de realizar alguna actividad académica que fortalezca su formación y al concluir la primera clase, deberán incorporarse a su grupo.

En la elaboración de horarios escolares, el Director y el Subdirector tomarán en cuenta las indicaciones de la Circular 720.

En todas las Escuelas Secundarias, durante el mes de septiembre de cada año, será conformará la Sociedad de Alumnos como un medio que favorezca la expresión y participación responsable de los jóvenes en el mejoramiento escolar y en su desarrollo personal y social. El procedimiento se sujetará a lo establecido por la Dirección General.

El Director y Subdirector de Escuela Secundaria, El Consejo Técnico Escolar y la Sociedad de Alumnos, tendrán la responsabilidad de la actualización o elaboración del Reglamento Interno de la Escuela Secundaria.

La clase de Educación Física para Secundaria será obligatoria y de dos horas semanales.

En la primera reunión de trabajo de inicio del ciclo escolar correspondiente, se proveerá la constitución del Consejo Técnico Escolar, y el Órgano de Evaluación de Carrera Magisterial, El Comité de Seguridad Escolar y el Consejo Escolar de Participación Social y se darán a conocer los órganos de gobierno de la Cooperativa Escolar de Consumo, se recomienda que en esta reunión, se presente el avance del Proyecto Escolar, resultado de las necesidades educativas más relevantes del plantel, y se den a conocer a los profesores las comisiones correspondientes.

Se informará al personal docente de asignaturas, de actividades de desarrollo y de servicios educativos, las sedes, fechas y horarios de los Talleres Generales de Actualización.

Promover la realización de actividades extracurriculares que coadyuven al desarrollo integral de los educandos y al mejoramiento de la labor escolar de la institución, así como evaluarlas y mantener informadas a las autoridades correspondientes.

Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que organice las autoridades correspondientes.

Evaluar el aprovechamiento escolar de los alumnos y proponer alternativas para su superación.

Asumir la responsabilidad en la administración de los recursos humanos, materiales, servicios y recursos financieros de la escuela.

Cumplir con las normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación que se determinen para la Educación Secundaria por las autoridades correspondientes.

Presidir los actos en que participen alumnos, maestros y la comunidad escolar.

Vigilar la aplicación y cumplimiento del calendario escolar de 200 días.

Evaluar al personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido y asesorarlo para elevar la calidad del servicio educativo.

Rendir los informes y formatos que se solicitan en la Carpeta Única de Información en cada Ciclo Escolar a las autoridades competentes.

Consejo Técnico Escolar

Operar como órgano de consulta y colaboración de la dirección de cada escuela con el fin de promover criterios de responsabilidad compartida con la tarea educativa y procurar el óptimo funcionamiento de la institución.

Auxiliar a la dirección de la escuela en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas generales.

Personal Docente

Secundarias Generales

Turno matutino	7:30 a 13:40 hrs. de conformidad con el horario asignado
Turno Vespertino	14:00 a 20:10 hrs.
Matutino con horario ampliado	7:00 a 14:00 hrs.
Vespertino con horario ampliado	14:00 a 21:00 hrs.

Secundaria para Trabajadores

Turno Matutino	7:30 a 12:50 hrs. o bien 8:00 a 13:20 hrs. de conformidad con el horario asignado
Turno Vespertino	14:00 a 19:20 hrs.
Turno Nocturno	17:30 a 22:15hrs. o bien 17:00 a 21:45 hrs.

Telesecundarias

Turno Matutino	8:00 a 14:00 hrs.
----------------	-------------------

Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación:

Los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación cumplirán con sus actividades, de enero a diciembre, de lunes a viernes, en el horario siguiente:

Personal de Asistencia Educativa:

De conformidad con su nombramiento.

Asistentes de Servicios y Mantenimiento del Plantel:

Matutino	6:00 a 14:00 hrs.
Vespertinas	13:00 a 20:30 hrs.
Nocturno	16:00 a 22:00 hrs.

Secretarías, Controladores, Trabajadores Sociales:

Matutinas	7:00 a 14:00 hrs.
Vespertinas	14:00 a 20:30 hrs.
Nocturnas	17:00 a 22:00 hrs.

Vigilantes de 22:00 a 6:00 hrs.

El Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, deberá utilizar los recursos que tenga asignados para el desempeño de su empleo y el inmueble en custodia, única y exclusivamente para los fines que están destinados, de acuerdo con la normatividad establecida.

De acuerdo a la Carpeta Única de Gestión

Otro documento que tiene la función de orientar solamente las funciones directivas, es la Carpeta Única de Gestión 2008-2009, la cual señala una serie de actividades, denominadas **“REPORTES ADMINISTRATIVOS QUE DEBEN RENDIR LOS DIRECTORES Y LOS DOCENTES DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL DISTRITO FEDERAL”** pero sin orientar las formas o estrategias a seguir para desarrollar para el desarrollo de las funciones directivas, mismos que se especifican a continuación:

CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Actividades Administrativas que deben cumplir durante el ciclo escolar 2008-2009, el Director y el Docente de la Escuela Secundaria Oficial y Particular, que se localizan en el Distrito Federal.

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR													
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
INSCRIPCIONES	SEC-INS-10 Solicitud de Preinscripción a 1er. Grado de Educ. Sec.	16	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-01 Talón de Preinscripción	19	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-02 Control de Alumnos que Presentan Examen en la Esc.	21	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-03 Resumen de las Solicitudes de Preinscripción en el Ciclo	23	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-04 Relación de Solicitantes en el Plantel	24	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-05 Relación de Asignados en el Plantel	26	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-INS-06 Hoja de Respuestas y Talón de Examen de Diagnóstico	28	1														
			2														
			3														
			4														
SEC-INS-08 Relación de Alumnos que no Confirmaron su Inscripción	30	1															
		2															
		3															
		4															

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR													
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
CONTROL ESCOLAR	SEC-CE-31 Programa de Distribución de Libros de Texto Gratuitos de Educación Secundaria	33	1														
			2														
			3														
			4														
	SGEN-CE-23 Acta de Exámenes de Regularización	39	1														
			2														
			3														
			4														
	SEC-CE-22 Constancia de Examen de Regularización	41	1														
			2														
			3														
			4														
SEC-CE-02 Credencial de Identificación	43	1															
		2															
		3															
		4															
SGEN-CE-11 Horario de Grupo	44	1															
		2															
		3															
		4															
SGEN-CE-12 Horario de Profesor	46	1															
		2															
		3															
		4															
SEC-R-01, 02 y 03 (Formato Único) Registro de Alumnos de 1°, 2° y 3°	48	1															
		2															
		3															
		4															
SEC-CE-04, 05 y 06 Boleta de Evaluación	50	1															
		2															
		3															
		4															
SEC-CE-08 Kárdex, Primero, Segundo y Tercero	53	1															
		2															
		3															
		4															
SGEN-CE-26 Remisión de Exámenes de Regularización	56	1															
		2															
		3															
		4															
SGEN-CE-14* Planeación de las Actividades Tecnológicas	58	1															
		2															
		3															
		4															
STÉC-CE-27 Diploma de Secundaria Técnica	60	1															
		2															
		3															
		4															

No aplicable en telesecundaria

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
CONTROL ESCOLAR	STÉC-CE-28 Diploma de de Cursos Modulares de Formación Tecnológica	62	1												
			2												
			3												
			4												
	STÉC-CE-29 Diploma de de Especialización de Cursos Modulares	64	1												
			2												
			3												
			4												
	SEC-CE-19 Certificado de Terminación de Estudios de Educación Secundaria	66	1												
			2												
			3												
			4												
	SEC-CE-20 Relación de Folios de Certificados de Terminación de Est. de Educ. Sec.	71	1												
			2												
			3												
			4												
ESTADÍSTICA	911.5 Estadística de Educación Secundaria. Inicio de Cursos	80	1												
			2												
			3												
			4												
	911.6 Estadística de Educación Secundaria. Fin de Cursos	83	1												
			2												
			3												
			4												
BECAS	*SOLBEC-01 Hoja Única de Asignación de Beca para Alumnos de Escuelas Oficiales en el DF	87	1												
			2												
			3												
			4												
	*ACTBEC-01 Acta del Consejo Técnico Consultivo para la Selección de Candidatos al Otorgamiento de Becas	90	1												
			2												
			3												
			4												
	F-OB Información Relativa al Otorgamiento de Becas	93	1												
			2												
			3												
			4												
	F-OB A-1 Relación de Alumnos Solicitantes de Beca	96	1												
			2												
			3												
			4												

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR														
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul			
ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	EX-01 Acta Constitutiva del Comité de Salud y Seguridad Escolar	100	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-02 Programa Interno de Seguridad Escolar en Planteles de Educ. Básica	103	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-04 Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia	105	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-06 Convocatoria para Constituir la Sociedad de Alumnos y Elección de la Mesa Directiva	109	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-07 Acta de Constitución de la Sociedad de Alumnos y de Elección de la Mesa Directiva	110	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-11 Guía para llenar los formatos del Programa de Atención Integral a la Salud del Escolar	111	1															
			2															
			3															
			4															
	EX-16 Acta Constitutiva del Consejo Escolar de Participación Social	113	1															
			2															
			3															
			4															

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR														
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul			
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	RH-01 Plantilla de Personal de Educación Secundaria	118	1															
			2															
			3															
			4															
	RH-34 Oficio Personalizado de Incidencias de Personal	124	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-01 Acta Constitutiva del Órgano de Evaluación Escolar	127	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-02 Cédula De Inscripción	130	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-03 Documentos que Integran el Expediente de Carrera Magisterial	133	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-04 Evaluación del Desempeño Profesional	135	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-04.1 Cédula de Resultados de Evaluación y Hoja de Lectura Óptica	137	1															
			2															
			3															
			4															
	CMDF-04.2 Cédula de Registro de Indicadores del Órgano de Evaluación	143	1															
			2															
			3															
			4															
	GRUPO III Crédito Escalonario Anual para Trabajadores Docentes CDI	146	1															
			2															
			3															
			4															
GRUPO IV Crédito Escalonario Anual para Trabajadores no Docentes	149	1																
		2																
		3																
		4																

MÓDULO	FORMATO CLAVE Y NOMBRE	PÁGINA	SEMANA	CALENDARIO ESCOLAR													
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	RM-01 Listado de Bienes por UR, por Tipo de Movimiento, por Familia CABM	154	1														
			2														
			3														
			4														
	RM-02 Vale Único de Resguardo de Bienes Muebles	156	1														
			2														
			3														
			4														
	RM-08 Oficio de Solicitud de Mantenimiento	158	1														
			2														
			3														
			4														
	RM-10 Oficio de Solicitud de Mobiliario y Equipo Escolar	162	1														
			2														
			3														
			4														
RECURSOS FINANCIEROS	RF-01 Comprobación de Gastos	166	1														
			2														
			3														
			4														

FORMATOS QUE SE UTILIZAN UNICAMENTE EN CASOS NECESARIOS

Módulo	Formato		Página
	Clave	Nombre	
CONTROL ESCOLAR	SEC-CE-35	Documento de Transferencia del Estudiante Migrante Binacional México-EUA	170
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	RH-06	Acta Administrativa	173
	RH-07	Acta por Abandono de Empleo	178
	RH-09	Acta Administrativa de Entrega-Recepción	182
	RH-10	Citatorio para el Trabajador de Base y para la Representación Sindical	186
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	RM-03	Solicitud de Dictamen de No Utilidad	189
	RM-04	Acta Administrativa (por Robo, Extravío o Accidente)	192
	RM-16	Cambio de Adscripción de Bienes Muebles	194
ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	EX-12	Programa de Prevención del Delito	196
	EX-13	Solicitud de Autorización para Recorridos, Visitas, Excursiones y Campamentos	198

Funciones asignadas a los Directivos de Escuelas Secundarias del D.F., de acuerdo al Manual de Organización de Educación Secundaria

FUNCIONES	PRODUCTO	TEMPORALIDAD
1. Representar a la escuela en los actos técnico-pedagógicos, sociales, culturales y cívicos de carácter administrativo o de cualquier índole que se relacione con la misma.	Asistencia a actos (agendas)	Según programa de Actividades escolares
2. Atender las necesidades del Servicio Educativo y los problemas de la comunidad escolar.	Gestión realizada	Permanente
3. Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar actividades de diversa índole que propicien el mejoramiento del trabajo escolar.	Plan de Trabajo Anual	Agosto Septiembre
4. Vigilar y verificar la aplicación del Plan de Estudio y el desarrollo de los Programas de las diversas asignaturas vigentes conforme a los lineamientos establecidos.	Observaciones a los Registros de Avances Programáticos Registros de visitas a grupos.	Permanente
5. Programar, organizar y presidir las reuniones del Consejo Técnico Escolar.	Actas de reunión del Consejo Técnico Escolar	Bimestral
6. Verificar que el personal docente ajuste su labor a las normas de evaluación del aprendizaje del acuerdo 200, así como de sus bases instructivas.	Registro de Asistencia y Evaluación	Permanente
7. Verificar que el personal docente planee sus labores educativas para que se cumpla con los fines formativos e instructivos del Plan y los programas vigentes.	Avances programáticos Revisados.	Permanente
8. Contribuir a mejorar el Servicio Educativo al fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas, que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.	Reunión del Consejo Técnico Escolar	Bimestral

FUNCIONES	PRODUCTO	TEMPORALIDAD
9. Fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de la escuela, tanto en su funcionamiento y equipamiento, como en el aprovechamiento de los alumnos.	Ajustes al Plan de Trabajo Anual	Tres veces al año
10. Presidir el Consejo Técnico Escolar y contar con este órgano de consulta y colaboración para promover criterios de responsabilidad compartida en la tarea educativa.	Actas de Consejo Técnico Escolar	Bimestral
11. Orientar y controlar el trabajo del personal docente y proponerle los materiales y servicios que se relacionan para el mejor desempeño de sus funciones.	Registro de Visitas a las Aulas	Permanente
12. Colaborar con los grupos de Supervisión Escolar para que éstos desempeñen con eficacia sus funciones y llevar el libro de registro de sus vistas.	Libro de Visitas y Observaciones Acatadas	Permanente
13. Promover el uso de metodologías, técnicas pedagógicas y materiales didácticos adecuados en la conducción del aprendizaje.	Propuestas Metodológicas Relación de material existente	Permanente
20. Revisar los kárdex, boletas de calificaciones y registros de evaluación, analizarlos y determinar las estrategias para abatir la reprobación.	Kárdex y boletas Actualizadas	Bimestral
21. Dar seguimiento a la operación de las actividades del Plan de Trabajo Anual.	Propuestas Anotación en el Plan de Trabajo Anual de Actividades	Permanente
22. Convocar a los Padres de Familia a reuniones de información para explicar la forma de trabajo que se adoptará durante el curso.	Reunión Plenaria de la Asociación de Padres de Familia	Inicio de ciclo escolar

FUNCIONES	PRODUCTO	TEMPORALIDAD
23. Apoyar la realización de actividades extracurriculares contenidas en el Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de Educación Básica en el Distrito Federal.	Plan de Trabajo Anual	Inicio de Ciclo Escolar
24. Coordinar las actividades para abatir los índices de reprobación y deserción escolar, mejorar la eficiencia terminal y la Calidad de los Servicios de Educación Secundaria.	Plan Especifico de Acción	Permanente
25. Proporcionar oportunamente la información que se le requiera y dar facilidades a las autoridades educativas para la aplicación de exámenes, tanto para fines estadísticos como de diagnóstico.	Formatos Requisitados	Calendario establecido en la CUI
26. Promover la participación de maestros y alumnos en los Programas de Apoyo Complementario, así como en los diferentes concursos, muestras, etcétera.	Plan de Trabajo Anual	Inicio de Ciclo Escolar
27. Realizar las actividades extracurriculares como: Constitución del Comité de Seguridad Escolar y Difusión del Programa de Actividades del mismo.	Alta de Constitución del Comité	Inicio de Ciclo Escolar
28. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel.	Registros de Supervisión	Permanente
29. Evaluar el desarrollo del trabajo escolar encomendado a los miembros del Personal y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar deficiencias.	Informes de Evaluación	Bimestral
30. Cumplir con las normas de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización y certificación para Escuelas Secundarias Oficiales que dispongan para cada periodo escolar las autoridades correspondientes.	Formatos Requisitados	Calendario establecido en la CUI
31. Realizar informes y formatos que deben rendirse cada Ciclo Escolar, de acuerdo a la Carpeta Única de Información del Director.	Formatos Requisitados	Calendario establecido en la CUI

FUNCIONES	PRODUCTO	TEMPORALIDAD
32. Gestionar la reposición del personal faltante y buscar la opción más adecuada para la atención a los grupos sin maestro.	Gestiones Realizadas	Permanente
33. Cumplir con la normatividad correspondiente en el cuidado del mobiliario y equipo de la escuela.	Inventario-Resguardo	Permanente
34. Elaborar el Informe del Comité de Seguridad Escolar sobre las Actividades.	Formato Requisitado	Calendario establecido en la CUI
35. Convocar a la constitución o a la elección de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia.	Convocatoria, Acta de Instalación	Inicio de Ciclo Escolar
36. Expedir los créditos Escalafonarios del personal escolar.	Créditos Escalafonarios	Fin de Ciclo Escolar
37. Cumplir con la normatividad en la administración de los recursos humanos, materiales, servicios y financieros.	Formatos Requisitados	Calendario establecido en la CUI
38. Reportar las insistencias del personal escolar a la instancia correspondiente, así como reportar las licencias económicas del personal .	Reporte de Incidencias	Quincenal
39. Establecer y mantener relaciones interpersonales con base en la dignidad, respeto y amabilidad con y entre alumnos, padres de familia, personal docente y de apoyo a la educación, así como con las autoridades educativas y público en general.	Relaciones Interpersonales Cordiales	Permanente
40. Cumplir con las demás funciones que le asignen autoridades superiores, conforme a la naturaleza de su cargo.	Tareas cumplidas	Cuando es necesario

Funciones genéricas del personal Directivo y Docente de Escuelas Secundarias del D.F., de acuerdo al Manual de Organización de Educación Secundaria

Rubro	Docente	Directivo
Padres de Familia	Su atención es cuando el Profesor tiene asesoría de grupo o cuando existe la necesidad de resolver alguna problemática específica del alumno(a)	Su obligación es permanente para atender todos los asuntos relacionados con la escuela tales como inconformidades, apoyos, faltas de asistencia del docente, existe además una asociación de padres de familia cuya labor es trabajar conjuntamente en beneficio de la escuela y el alumnado.
Actividades Extracurriculares	Puede realizarlas o excluirse de acuerdo a su programa, materia, plan de trabajo o avance programático.	Es el responsable de la salida de los grupos y los profesores, debe orientar las actividades en el sentido del plan de estudio, o en ocasiones de recreación, pero es el autorizado para realizar la gestión para la participación de la escuela, debe revisar y autorizar los permisos de salida firmados por los padres o tutores.
Carrera Magisterial	Sus trámites son a través de la Dirección de la Escuela, salvo su autoevaluación, que también se organiza por el director, se le obliga a tomar cursos nacionales y estatales de actualización debido que al no tomarlos los excluye de su participación de Carrera Magisterial.	Preside el Órgano de evaluación, tramita nuevas incorporaciones y continuidad, es el responsable de la organización y control de toda la documentación, evalúa dentro del órgano, recibe y debe resolver inconformidades internas; también el participa a través de la supervisión Escolar, también se le obliga a tomar los 2 tipos de cursos que el docente y de no hacerlo se le excluye, los cuales en ningún caso están preparados de acuerdo a su nueva función.
Gestión Escolar	Su actuación es limitada y en algunas ocasiones apoya a la gestión en la escuela, comúnmente no se siente parte de tan importante actividad. Todavía no asume la cultura de la corresponsabilidad con el equipo de la escuela.	El pilar fundamental de acuerdo a la nueva gestión es el directivo, ya que no solo se trata de llevar y controlar tramites, sino infundir la nueva cultura de participación, tolerancia, respeto y apoyo a la escuela y su entorno, su función es ascendente, descendente, lateral y colateral, en una palabra es el guía de todas las acciones, propuestas, desarrollo y resultados de la escuela. En las Escuelas de Calidad su labor se duplica, ya que no solo atiende a lo regular, y se le suma el trámite de ese nuevo comité.
Normatividad	Está obligado a conocerla y respetarla, existen reglamentos específicos para la actividad docente.	Su labor ejecutiva, es aplicar la ley y ver que los docentes, la respeten, cada año se incrementan acuerdos, lineamientos y disposiciones; ante cualquier infracción de cualquier miembro del personal es el encargado de levantar actas, reportes, extrañamientos, exhortos y llamadas de atención verbales y por escrito; al tener alguna omisión, se hace acreedor a los mismos procedimientos y sanciones, sumándole La ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos.
Documentación Oficial	Responsable exclusivamente de sus cuadros concentradores de evaluaciones, aplicación de exámenes, y listas de asistencia.	Responsable de toda documentación de la escuela de carácter oficial y extraoficial. Así como el cotejo correspondiente de todo tipo de documentos.
Comisiones Oficiales	Regularmente llegan a cubrir hasta 2 comisiones en el Ciclo Escolar, ocasionalmente 3 pero con funciones limitadas a la naturaleza de las mismas. Su responsabilidad es supervisada por los Directivos y se cumplen con los alumnos.	Encargados de elaborar todas las comisiones en la escuela, supervisarlas y acudir por mandato superior, a las propias, reportar la negligencia de algún miembro que no las atiende y en su caso realizarlas para el buen funcionamiento de la Escuela Secundaria, cuidando el prestigio y el buen nombre de la escuela.
Activo Fijo	No es su ámbito laboral.	Su responsabilidad es total, conjuntamente con el Contralor de la escuela, su revisión y vigilancia es permanente, y ante alguna ausencia de materiales o bienes debe reponerse o pagarse. Ante algún robo debe actuar administrativa, jurídica y legalmente.

Cuadro comparativo en atención a las funciones que de acuerdo a la Carpeta Única de Información atienden el personal docente y el Personal Directivo.

En atención a las importantes diferencias entre la labor docente frente a grupo y la actividad de administración y organización de una Escuela Secundaria se presenta el cuadro comparativo donde se enlistaron funciones y se lleva a cabo un análisis de lo complejo e importante que para lograr ser el Directivo de Escuela Secundaria es capacitarse de manera amplia para realizar la necesaria labor de Dirección y Subdirección Escolar.

1.5. Escuelas de Calidad

En la tercera evaluación promovida y señalada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1999, fueron identificados en mayor o menor grado, problemas en el funcionamiento regular de las escuelas y en el aprovechamiento de los alumnos, así como rezagos importantes en la infraestructura educativa. Tanto el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación como la Secretaría de Educación Pública, expresaron su compromiso para transformar los centros escolares.

El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) enfatizó: “La calidad de la educación deberá edificarse desde la base, desde cada escuela hacia el sistema en su conjunto. La escuela debe recuperar su papel central no sólo en el aspecto formativo, sino como motivante de la acción del entorno social; la escuela debe volver a ser detonante de la creatividad social, privilegiadamente en el medio urbano donde se hacen más urgentes los motivos para una sana vinculación social”²³.

El principal objetivo de este proyecto era promover la transformación de los centros escolares de Educación Básica, en Escuelas de Calidad a través de una política nacional que articule y fortalezca los programas centrados en la escuela que implanten las entidades federativas.

²³ Gabriela Inclán (compiladora). Todo por hacer. Algunos problemas de la Secundaria. Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, A.C., México, 1998. Página 89.

Se subraya que una Escuela de Calidad, es la que demuestra un fuerte compromiso con el aprovechamiento escolar de todos sus estudiantes; en ella se encuentran las condiciones idóneas para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr el éxito en la vida.

Las características principales de las Escuelas de Calidad son:

- ↗ Un Proyecto Escolar con una visión compartida por la comunidad. El proyecto Escolar deberá incluir: Evaluación de la situación, visión, misión y objetivos, metas en términos de indicadores de calidad y formación de valores, acciones congruentes entre sí, responsables, tiempos, requerimientos del Proyecto necesarios para alcanzar las metas y mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
- ↗ Enfoque en el aprendizaje de los alumnos
- ↗ Procesos de mejora continua sujetos a evaluación
- ↗ Participación efectiva de la comunidad
- ↗ Trabajo en equipo
- ↗ Formación y práctica de valores

Con ello se pretende, entre otras cosas:

Vincular la política de transformación de las escuelas con los nuevos Proyectos sobre evaluación externa, formación eficaz de docentes y Directivos, participación social efectiva y modernización tecnológica en el marco de un federalismo educativo fortalecido.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) es una iniciativa del Gobierno Federal y Estatal, cuyo propósito es mejorar la calidad en la educación que se imparte en las escuelas públicas de Educación Básica, con base en el fortalecimiento y articulación de los programas federales y estatales y municipales enfocados hacia ese nivel educativo. El PEC se fundamenta en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los alumnos, independientemente de sus capacidades, origen social, étnico, o del ambiente familiar del que proceden; es

decir, busca en todo momento la equidad a través del mejoramiento de la calidad en la educación que se ofrece en las escuelas públicas de Educación Básica. "Una Escuela de Calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida". El objetivo general incorporar en la escuela pública mexicana, un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad para la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles y acordes a la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad.

Algunos de los objetivos específicos de las Escuelas de Calidad:

- ◇ Propiciar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela, de manera que se cumpla con el tiempo laborable establecido en el calendario escolar, se aproveche óptimamente y que cuente con infraestructura y equipamiento adecuados.
- ◇ Fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes, promuevan la evaluación interna como base para el mejoramiento continuo de la calidad educativa, y encabecen la alianza entre la escuela, los padres de familia, las autoridades y la comunidad.
- ◇ Hacer eficiente el uso de los recursos públicos mediante su administración directa por parte de la comunidad escolar.

Pero el Programa de Escuelas de Calidad, presenta otros rubros no menos importantes, uno de ellos, de los más representativos es lo que para la política

educativa es el sentido de la obligación pública. En el ámbito educativo las Escuelas de Calidad, conllevan a la obligación laboral de actualización, en la parte que corresponde a los dos actores, la autoridad educativa en la función patronal ejecutiva, pero también en la responsabilidad profesional personal de capacitarse y actualizarse para estar acorde a la modernidad de la época y de las instituciones en su conjunto. Se observa que la Calidad de la Educación Básica, no cumple su objetivo por diversos motivos, puesto que no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos y que éstos logren estar en condiciones de contribuir, efectivamente, a su desarrollo.

Aunque se dice que:²⁴ “cuarenta y cinco de cada cien niños que ingresan a la Educación Básica no terminan el ciclo; cuarenta y nueve de cada cien ingresan pero no terminan Educación Superior y la baja eficiencia de la Educación Básica ha generado un total de veinticinco millones de adultos sin escuela ni estudios primarios”.

Para elevar la Calidad de la Educación, Sylvia Schmelkes señala en su libro: “Ensayos sobre Educación Básica” los factores determinantes de la calidad de la educación: la eficacia, la eficiencia, la relevancia y la equidad. Cada uno comprende aspectos importantes, si hablamos de relevancia, nos referimos a los contenidos y objetivos educativos, éstos deben ser evaluados en función de su aportación para la vida de los educandos, es decir, éstos deben proporcionarle a los individuos las herramientas necesarias para que el alumno pueda aplicarlos en su vida cotidiana al resolver los problemas con los que se enfrenta día a día.

Schmelkes²⁵ señala que: la calidad está en el proceso y éste nunca termina. Retomando esta aseveración cabe subrayar que un proceso esencial del Proyecto Escolar es el de la enseñanza, por lo que en la medida que se logre mejorar las

²⁴ Guevara Niebla Gilberto. *La catástrofe silenciosa*. F.C.E., México, 1997. Págs. 81-95

²⁵ Schmelkes Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro. México. 2003. Págs. 50-53.

estrategias de enseñanza para que éstas, propicien el aprendizaje a través de las mismas, se estará incorporando calidad al proceso, en el cual el docente que se precie de ser un profesional de la educación no puede permitirse quedar rezagado; por el contrario deberá mantenerse en constante profesional, puesto que el progreso depende ante todo, del factor educativo.

*La educación como base del conocimiento. El conocimiento como base de la información. La información como base de desarrollo*²⁶. En este sentido la profesión docente sólo se reubicará en la sociedad del conocimiento si es percibida como parte de ella, como portadora de futuro, y ello significará necesariamente una transformación profunda en el quehacer del aula, la adquisición de nuevas habilidades, elevando responsabilidades pero sobre todo de una formación permanente.

El Programa Escuelas de Calidad tiene la meta de atender a 35 mil planteles especialmente de zonas urbano-marginadas, de las cuales atiende 15 mil 120 actualmente, que representan el 10 por ciento del Sistema Educativo Nacional.

1.6 Características de la población magisterial

Jean Francois Chanlat ha desarrollado una antropología de las organizaciones que postula que son los seres humanos con sus relaciones los que construyen, destruyen y reconstruyen su realidad. La organización proporciona un marco social en el que se encuentran, en diferentes planos, la estructura material y el subsistema de lo simbólico; en este último donde se crean las representaciones individuales y colectivas que dan sentido y legitiman las acciones de las personas y sus interrelaciones²⁷.

²⁶ Hopenhayn Martín y Ottono Ernesto. *Educación y desarrollo en el umbral del siglo XXI*. México. Fondo de Cultura Económica. Pág. 111

²⁷ La teoría de Chanlat parece importante porque llama la atención hacia el ser humano como el olvidado en el estudio de las organizaciones y destaca las características que lo hacen constructor, destructor y reconstructor de su realidad: ser genérico y singular; activo y reflexivo, un ser de palabra, de deseo y pulsión y un ser simbólico. Son estas las características que deben ser tomadas para formar a los maestros y propiciar una educación de calidad.

En este contexto, la existencia de una relación entre el desempeño de los maestros y la calidad de la educación resulta indiscutible. Cualquiera que sea el enfoque con que se analice o evalúe la educación básica impartida en el país, se llega a la conclusión de que el trabajo que realizan los maestros es uno de los aspectos que influyen con mayor fuerza en los resultados que se obtienen.

Ante esta conclusión se buscan las causas que afectan el trabajo de los maestros y, por lo general, se hace referencia a los aspectos Institucionales, como las condiciones en que laboran, o a los personales, como su “resistencia al cambio”. No se cuestiona o analiza la información que recibió ni la manera en que dicha información afecta un trabajo.

Sin embargo, no hay duda de que existe una relación entre la formación de los maestros y la calidad de la educación que imparten. Del enfoque filosófico, epistemológico y psicológico, que orienta su formación, depende su actitud ante el hecho educativo y la forma en que se desarrolla su actividad.

Ahora bien, establecer esa relación no es sencillo, puesto que no es fácil definir la calidad de la educación ni examinar la forma de los maestros.

1.6.1 Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica que presenta la problemática.

El maestro de secundaria sólo tiene en común la denominación, pues bajo ella existe una gran diversidad que corresponde, entre otras cosas, a la actividad concreta que cada uno realiza en la división de actividades propias del nivel. Esta división se inicia, de manera formal, con la existencia de cuatro grandes bloques de personal docente: los maestros de materias académicas, los de actividades tecnológicas, los de apoyo educativo y los directivos. La división tiene su base en una diferente preparación, profesional o técnica, que marca un estatus distinto en la escuela, y en una diferente función: docencia, apoyo o administración. Los integrantes de cada uno de estos grupos desarrollan actividades cuyo punto en común es la formación de los alumnos

y que, además, teóricamente están interrelacionadas, lo que nos lleva a pensar en un trabajo de equipo hacia un mismo fin.

No obstante, por la dinámica escolar interna, por las condiciones laborales que imperan en la secundaria y por el proceso histórico de constitución del sector docente en secundaria, estos grupos tienden a separarse, incluso en su interior. Por ejemplo, los maestros de materias académicas (que constituyen siempre la mayoría del personal) se separan por especialidad y, dentro de ésta, por su formación profesional de origen. Así, se van generando diversas identidades (en el sentido de identificación) bajo la denominación genérica de «maestro de secundaria», situación que repercute en las relaciones, en la organización del trabajo y en el aislamiento del equipo docente. El aislamiento se fortalece por las condiciones de contratación en secundaria, en donde un buen número de maestros tiene sus horas distribuidas en diferentes escuelas, y, por tanto, pocas posibilidades de comprometerse en un proyecto colectivo. La diversidad de horarios, además de cerrar la posibilidad de tener espacios de discusión colectiva laboral, propicia la concentración de la organización del trabajo escolar en manos de los directivos y del pequeño grupo de maestros que tiene tiempo completo en la escuela.

Pero, además, la contratación de los maestros por horas los obliga a cumplirlas todas frente al grupo, sin que explícitamente se contemplen tiempos para planeación, documentación, reuniones de trabajo o asesoría a los alumnos. Si bien existen las llamadas «horas de servicio», éstas no están formalmente reglamentadas, se otorgan de manera discrecional y funcionan tanto para adaptar los horarios de los maestros a las necesidades de la escuela, como para otorgar premios o castigos a los docentes.

Por ello podemos encontrar maestros que cubren sus 42 horas frente al grupo y otros que tienen algunas horas liberadas como «servicio», las cuales, dependiendo de las relaciones que mantengan con los directivos y del criterio de éstos, pueden

dedicarlas a la planeación de su trabajo, o deben cubrir las atendiendo a grupos cuyo maestro está ausente.

Tomando como referencia en estas condiciones, los maestros consideran que cumplir con su labor es atender a sus grupos, y que las reuniones, comisiones y horas de servicio destinadas a cuidar alumnos que no les corresponden son una carga extra. Refugiándose en su salón de clase, cada profesor encuentra la manera de resolver su trabajo de manera individual y con sus propios recursos y criterios.

En la actualidad encontramos una recomposición de los perfiles profesionales de los maestros de secundaria, que en su mayoría ya no son los egresados de la Normal Superior sino profesionales (Universidad, Politécnico, entre otras) sin formación pedagógica previa, y que, de acuerdo con datos oficiales, constituyen el 70 por ciento de la planta docente en el Distrito Federal (según datos de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria).

1.6.2 Al respecto de la Formación de los Maestros

Analizar la información de los maestros tampoco es sencillo, por las siguientes razones: De inmediato surge la pregunta: ¿qué está entendiendo por “formación”? Generalmente el término se usa para referirse a algo que se adquiere a partir de una oferta externa a la persona. Se supone que se ha consumado una vez que se cumple con los requerimientos de dicha oferta. Pero el concepto es mucho más profundo. Tiene que ver con el desarrollo racional y espiritual de las personas. Se trata, en términos generales de Gadamer²⁸ “del ser en cuanto devenido”.

La formación es un proceso de desarrollo de la persona en cuanto ser individual y social que se va gestando conforme ésta transita, a lo largo de su vida, por los distintos ámbitos de la convivencia social.

²⁸ El concepto de “formación”, según Gadamer (1996), es básico en las ciencias del hombre. Desde la Edad Media, pasando por el Barroco, hasta llegar a integrarse al Humanismo, ha estado presente en todas las reflexiones sobre el ser humano.

En ese proceso, cada persona va interiorizando las vivencias, los conocimientos, las ideas que las instituciones sociales le ofrecen, y los va integrando en la construcción de su propio proyecto de vida. Al mismo tiempo, va compartiendo con los demás los frutos de esa interiorización, y en ese acto de compartir, las persona va aprendiendo a distanciarse de sí misma, a abrirse a los otros y a ensanchar sus horizontes. Las escuela, como institución social, participa en esa formación de las personas, pero con la particularidad de que su acción está centrada en el saber. Ese es el plano en el que se ubica la formación de los maestros.

Al respecto, Honore²⁹ ofrece otra definición de la formación: “una actividad por la cual se buscan, con el otro, las condiciones para que un saber recibido del exterior, luego interiorizado, pueda ser superado y exteriorizado, de nuevo, bajo una nueva forma, enriquecido, con significado, en una nueva actividad.

Esta definición habla de un proceso centrado en el sujeto, como una persona que puede superar, enriquecer y significar el conocimiento que recibe. Es un reconocimiento a la interioridad de la persona y a su capacidad para expresarla. Pero no es un proceso individual, sino social, que implica reflexión, dialogo y aprehensión, aun es así como se va constituyendo del ser en lo individual y en lo social, como se va construyendo el conocimiento.

En México, la mayor parte de los Planes y Programas implantados en el siglo XX para la información de maestros ignoran estas dos características de la formación. Ésta no es considerada como un proceso, sino como una adquisición circunscrita al tiempo que duran los estudios en la Escuela Normal. Esta concepción empezó a cambiar apenas la implantación del Plan de 1997, en el que se reconoce a la

²⁹ Igual que Gadamer, Honore considera que el concepto de “formación” es uno de los más importantes para el progreso de las ciencias humanas. Plantea que “el porvenir de la formación de un campo de acción y de investigación es concerniente al porvenir del hombre”

Educación Normalista como educación inicial; sin embargo, aún dista mucho de ser considerada como un proceso.

La oferta formativa de las Escuelas Normales, ha estado centrada, por lo general, en los contenidos a enseñar. La historia, las expectativas, los proyectos de los futuros maestros, los esquemas desde los cuales reciben los conocimientos, así como las aportaciones que pudieran hacer para su propia formación y a su trabajo futuro, quedan fuera de los Planes de Estudio. Esto se debe a una ausencia de reflexión sistemática sobre la formación de los docentes. En México, el problema fue planteado desde hace más de una década por Ramiro Reyes³⁰ de la siguiente manera:

...es evidente en nuestro país la ausencia de una teorización sistemática sobre el problema de la formación de los docentes.

En este sentido, la formación se vive, se describe, se mejora en el currículum, pero no es seguro que se comprenda qué es lo que realmente ocurre en eso que llamamos formación. Esto es sólo posible en la medida que dispongamos de una teoría de la formación que dé cuenta del proceso de una manera distinta, superando la descripción empírica y arribando a una nueva lectura del fenómeno.

Hoy en día, esta discusión sigue pendiente. Desde la década de los años cuarenta, se han producido por lo menos nueve cambios en los Planes de Estudio de Educación Normal, de la que egresó una gran cantidad de maestros, todos con diferentes orientaciones.

Actualmente se asiste a la puesta en práctica del último de estos Planes, en los que se afirma que formar para la docencia es esforzar para enseñar, en contraposición

³⁰ En la investigación que se ha realizado en México sobre la formación de los maestros, destaca la de Ramiro Reyes por la profundidad de sus reflexiones en torno de la formación impartida en las escuelas normales.

con el Plan anterior, que concebía al maestro, más como un profesionalista de la educación que como un enseñante. La pregunta sigue planteada: ¿qué se está entendiendo por formar maestros?

Es un acto político porque forma parte de las decisiones que se toman al definir el proyecto educativo en un país. Cuando se habla de la educación, y sobre todo de la educación pública, se hace referencia a un proyecto de nación y a los maestros como agentes encargados de realizarlo. Por lo tanto, la formación de los maestros contiene una fuerte carga ideológica que trasciende a la parte académica y se extiende a lo largo del tiempo, hasta que una carga educativa cambia la perspectiva de la educación.

En México, esta situación es muy clara porque la profesión del maestro de Educación Básica es una profesión de Estado³¹ Los maestros son los agentes educativos del Estado; la formación que se les imparte es nacional; la educación que deben impartir está decidida y normada por instancias en las que ellos no participan; en el organigrama del sistema educativo ocupan uno de los últimos lugares, como una función considerada como técnico-pedagógica.

Una vez que terminan sus estudios normalistas, los maestros pasan al ejercicio de su profesión, en el que quedan sujetos al subsistema de actualización, capacitación y nivelación, el cual se encarga de poner frente a ellos, una oferta de cursos que obedecen a cambios en los Planes de Estudio de la Educación Básica, o a cambios en los enfoques de enseñanza de alguna disciplina. Lo que se espera de los maestros es que de inmediato capten los cambios sugeridos en estos cursos, que también les proporcionan puntos para su avance escalafonario. Hasta ahora no

³¹ Según Arnáu, cuando la profesión del magistrado se convirtió en profesión de Estado, con la función de las normas oficiales, se caracterizó al profesor como “ el que sabe enseñar los contenidos establecidos por los programas oficiales”. EPN papel bien definido de subordinación ante quienes deciden sobre el contenido de la educación. Esta postura aparece reafirmada por el plan de 1997. sin embargo, el día de hoy existen ya numerosas experiencias que demuestran que los profesores pueden hacer aportaciones a la educación que van mucho más allá de esa tarea. Comprendía reflexionar seriamente en lo que ese concepto significa y en sus consecuencias para la educación.

existe ninguna continuidad entre la formación normalista y los cursos de capacitación y actualización que operan como dos ámbitos independientes.

Sobre el trabajo de los maestros, pesa sobre manera la institución escolar. La escuela, como parte del sistema, constituye sobre sí misma una estructura de poder altamente jerarquizada en la que los cargos se ordenan en una pirámide de autoridad, donde los maestros ocupan el último lugar. Hoy el trabajo de los maestros se encuentra controlado tanto por la normatividad del sistema, como la presencia del Sindicato. Todo esto coloca a los maestros en una posición altamente controlada y competitiva, que permea hacia su trabajo y que lo aleja de la que supone debería ser su tarea sustantiva: la educación de sus alumnos.

Para entender cómo ha sido formado un maestro y el por qué de su actuación, es necesario, entonces, comprender cómo ha ido interiorizando todos los elementos que el Sistema le ha ido ofreciendo, así como sus experiencias en la práctica educativa y la concepción que a consecuencia de todo ese proceso, ha ido construyendo de sí mismo como maestro.

Además de político, la formación de los maestros es asunto sumamente complejo, se considera que la formación es un problema planteado y agrega que no se puede solucionar completamente. Esto es verdad, porque la formación de los profesores tiene que renovarse, así como la educación misma tiene que renovarse conforme al devenir de la sociedad.

La formación del magisterio lleva implícito un concepto de educación, de práctica educativa y de sociedad, conceptos todos de una gran trascendencia que cuando se subordina a intereses particulares obstaculizan e inclusive llegan a detener el desarrollo de las personas y del país. De estos conceptos depende el tipo o modelo de formación por el que se opte en un momento determinado.

A este respecto existen una buena cantidad de investigaciones de las cuales han surgido dos grandes categorías que permiten distinguir diferentes tendencias en la formación de maestros: la racionalidad técnica y la racionalidad práctica.

La racionalidad técnica percibe la práctica educativa como una situación dada, en las que las situaciones que representan son previsibles y se pueden resolver con técnicas aprendidas de antemano.

La práctica se entiende como un asunto puramente instrumental. El profesor se concibe como un técnico que domina ciertos contenidos y determinadas formas de enseñanza. Desde esta racionalidad el maestro que se forma, aprende los conocimientos y las técnicas que deberá aplicara en un salón de clases, con una visión homogenizantes, en la que su misión es enseñar y la de los alumnos es aprender. Tal manera de concebir la práctica educativa y la formación del maestro hace una separación entre la teoría y la práctica. Primero se aprende y después se aplica lo aprendido.

La racionalidad técnica aunque aporta algo de científicidad al trabajo docente, presenta graves limitaciones:

- ⌘ Genera una división del trabajo. El maestro es el técnico que hace, no el que piensa sobre la educación. El maestro no construye conocimiento sobre la educación, porque éste es construido por otros.
- ⌘ Considera la práctica educativa como si fuera una situación estable, inamovible, previsible.

En consecuencia, un profesor formado bajo la racionalidad técnica, estará limitado para entender la dinámica del hecho educativo y para actuar conforme a ella. Un profesor así formado aportará muy poco a la calidad de la educación.

La racionalidad práctica, por su parte, presenta el otro polo de la percepción de la práctica educativa. Lo primero que se reconoce, es que la educación es una

profesión que se realiza, con personas, las cuales participan en el proceso educativo como sujetos y llegan a él, con toda su carga histórica y social, y desde ella, reaccionan, interactúan, aprenden y se relacionan con el profesor.

Por lo tanto, la práctica educativa no puede ser estática ni predecible, porque está hecha de situaciones que surgen de la interacción de los sujetos, mediados por el conocimiento las situaciones que se presentan en un salón de clases. Involucran significados, formas de aprender, valores y maneras de relacionarse, entre las personas y con el conocimiento. Estas situaciones requieren del profesor, una mente analítica, crítica, sensible y creativa, y una actitud de apertura para aprender y conocer más y tomar decisiones con responsabilidad. El maestro que se formó con un enfoque basado en la racionalidad práctica, deberá estar preparado para observar la situación que se le presenta, y de acuerdo con ella, imaginar y planear su trabajo para convertir las situaciones de su aula en problemas a resolver, para discernir y tomar decisiones cuando surjan conflictos de valores, para analizar las situaciones complejas y para estudiar y abrirse horizontes de conocimientos respecto a la educación.

Estas dos formas de concebir la práctica educativa y la formación de los maestros, contienen una diferencia sustancial en cuanto a la naturaleza del trabajo docente. Esa diferencia es la autonomía. No se trata por supuesto de la autonomía para actuar de manera voluntarista, sino de la autonomía para pensar, para observar, para sentirse y saberse responsable de un trabajo que exige una gran preparación y un aprendizaje continuo.

En México la racionalidad que ha imperado en los programas de formación de los maestros ha sido la racionalidad técnica. Esto se puede observar en la estructura misma del sistema, en el lugar que se le otorga al maestro en ella, que lo coloca solo en el papel de transmisor, y en la discontinuidad, entre la escuela normal y el ámbito de trabajo.

La formación de los maestros requiere de una postura epistemológica, ya que en ella entran en relación, diferentes tipos de saberes y conocimientos.

Al decidir sobre la formación, también se decide sobre los conocimientos que debe aprender el docente, sobre los que debe impartir y la forma de impartirlos, sobre las relaciones de ellos mismos y sobre los que va acumulando como producto de su trabajo.

Cuando esta postura esta sesgada por una corriente ideológica, se corre el riesgo de negar o de descalificar una parte del conocimiento acumulado por la humanidad y que debe ser el patrimonio de las nuevas generaciones que asisten a las escuelas.

En el país, mediante las reformas hechas a los Planes de Estudio de las Escuelas Normales, se pueden advertir las diferentes posturas epistemológicas que los han orientado. En ocasiones se ha privilegiado el saber didáctico, en otras el dominio de determinadas disciplinas relacionadas con los procesos educativos y en otras, un conocimiento más amplio de la educación como proceso social.

Un tipo de conocimiento que por lo general queda excluido de los programas de formación, es el que procede de la práctica educativa y el que construyen los maestros a partir de sus experiencias. Esto sucede por la racionalidad técnica que está detrás de su formación y que establece una distancia entre la teoría y la práctica. Como consecuencia de esta separación se genera uno de los grandes problemas de la educación, puesto que los maestros suelen encontrarse con una realidad que exige de ellos, mucho más que respuestas

Preconcebidas, reaccionan con un rechazo casi total a los conocimientos recibidos en su Escuela Normal; rompen con lo que ellos consideran como teoría, de esta manera, una gran cantidad de maestros se guía sólo por las experiencias vividas, pero no reflexionadas ni enriquecidas con nuevos conocimientos.

Si a esto se agregan las condiciones de trabajo de muchos de ellos (sobre plaza, lejanía, falta de recursos), se encuentran maestros que no renuevan ni amplían su horizonte de conocimientos.

El lugar que se le concede al maestro en el proceso educativo, es fundamental cuando se piensa en su formación.

Si se tiene una visión técnica de la educación, el maestro se concibe como el último eslabón de una cadena de actores, y su formación se considera como el último de una serie de pasos técnicos en la planeación de la actividad educativa. Pero la realidad, no es así. La figura del maestro aparece desde el momento mismo en que se está concibiendo un Proyecto Educativo, por lo que su formación no puede relegarse al último lugar de la planeación. Es una parte intrínseca del Proyecto mismo. Por ello lo óptimo sería que los maestros se incorporaran al proyecto educativo en todas sus fases: su concepción, su diseño, su desarrollo y su evaluación.

1.7 Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio dentro del área geográfica específica de la problemática

1.7.1 Actualización y Superación

La revaloración social del maestro inicia con el apoyo a sus expectativas de mejoramiento profesional, a través de la capacitación y actualización que les facilita el conocimiento de contenidos y enfoques de los nuevos planes de estudio y la competitividad.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en el apartado referente a la educación para el magisterio, mencionaba la creación de 500 centros de maestros a nivel nacional.

A partir del ciclo escolar 1992-1993, se delegó a la Subsecretaría de Educación Básica y Normal la responsabilidad de crear un programa nacional el cual se denominó PRONAP (programa de actualización permanente). Este programa tiene cuatro componentes: talleres generales y talleres estatales, cursos nacionales y cursos estatales, centros de maestros y bibliotecas del maestro.

La Subsecretaría de Educación Básica y Normal a su vez otorgó la responsabilidad de la operación de estos componentes a los estados, por tal motivo se crearon las instancias estatales de actualización.

En el Distrito Federal, la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal comisionó a la Dirección de Actualización Magisterial como instancia estatal de actualización. Los centros de maestros son entidades de gestión y autogestión en los cuales los maestros encuentran apoyos bibliográficos y tecnológicos, así como de asesoría y orientación; además brindan la posibilidad de organizar trabajos colegiados o actividades que respondan a sus necesidades y a sus deseos de superación profesional, social y personal.

Su objetivo es apoyar a los profesores de educación básica en sus actividades de actualización permanente.

Este programa se desarrolla a través de tres líneas de acción mediante las cuales se pretende favorecer en el docente su desarrollo profesional, personal y social:

Línea académica: En ella se programa cursos, talleres, conferencias, mesas redondas, ya sea en coordinación con las distintas dependencias o con la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal., o las que demanden las escuelas y los maestros del área de influencia de cada centro.

Dentro de las actividades académicas, se desarrollan las siguientes acciones:

Programa de apoyo a los cursos nacionales de actualización (CNA).- Asesorías, círculos de estudio y conferencias.

Programa de cursos seminarios talleres y diplomados.- Realización de cursos talleres en coordinación con las Direcciones Generales de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D. F., diseño y realización de cursos y talleres atendiendo las necesidades e interés de los profesores integrantes del área de influencia de los centros de maestros.

Programa de conferencias, mesas redondas y encuentros.- Realización de jornadas de intercambio docente con la participación de profesores becados por la Subsecretaría de Servicios Educativos para D. F., realización de conferencias con profesores invitados por los centros de maestros; ambos aspectos han cubierto temas pedagógicos, didácticos y de metodologías de la enseñanza en las diversas asignaturas.

En el ámbito de Carrera Magisterial, a partir de la sexta etapa, la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria recibió la instrucción de participar en el diseño e impartición de cursos en esta modalidad escalafonaria. Con este motivo se diseñaron siete cursos con valor para Carrera Magisterial.

En Telesecundarias, ha sido posible proporcionar capacitación a 48 Directivos, 261 Docentes en servicio y 67 integrantes del Personal Administrativo adscritos a estos Servicios Educativos en el Distrito Federal.

Asimismo, para el ciclo escolar 2007-2008, se atendió a todo el personal: Supervisores, Directivos, Docentes y Personal Administrativo de Telesecundarias, sin descuidar el calendario de los 200 días de clase (Información proporcionada por la Subdirección de Telesecundarias, perteneciente a la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria).

El proyecto de Inducción de Profesores de Nuevo Ingreso al Servicio surge de la necesidad de dotar mediante cursos-taller de inducción, al profesionista que se incorpora a laborar en escuelas Secundarias, de los fundamentos psicopedagógicos y normativos que le permitan desempeñar su trabajo con eficiencia y de apoyar con cursos-taller desarrollados con este mismo enfoque, a los Subdirectores, Directores y Supervisores que por ascenso escalafonario cambian de actividad.

La inducción de profesores de nuevo ingreso al servicio, opera a través de la Coordinación de Recursos Humanos y las Inspecciones Generales quienes convocan a los profesores de nuevo ingreso, egresados de la Escuela Normal Superior de México y de otras instituciones de Educación Superior, para asistir a un curso-taller de 25 horas que es impartido por Personal del Departamento de Actualización y Capacitación Docente, Departamento de Capacitación y Desarrollo que por los Jefes de Enseñanza de cada una de las asignaturas que integran el Plan de Estudios de Educación Secundaria, en los meses de agosto, octubre y marzo de cada ciclo escolar.

Las instituciones con las que se vincula son: Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Unidad de Televisión Educativa, Instituto Politécnico Nacional (UPICSA.) y en Dirección General de Informática.

También se mantiene comunicación con las Escuelas Secundarias particulares incorporadas a través del Departamento de Operaciones del Servicio, al realizar el estudio de perfiles académicos a docentes frente a grupo que imparten la Especialidad de Computación.

Este proyecto ha permitido, impartir Cursos de Computación para Docentes y Administrativos de todas las Especialidades de Educación Tecnológica, instalar equipos de cómputo, proporcionar asesorías técnicas, dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos utilizados en los talleres de computación de Secundarias y centros de informática educativa.

Otra opción para la Actualización y Capacitación de los docentes son los Talleres Generales de Actualización, espacios que se brindan durante el ciclo escolar a los maestros de educación básica, fomentando el intercambio de experiencias y conocimientos que les permiten adentrarse en el uso de los materiales de apoyo que utilizan para trabajar con sus alumnos, a través de esto se pretende que el profesor consolide y aplique los conocimientos científicos y humanísticos que favorezcan su desarrollo profesional. Los talleres son de carácter obligatorios y se desarrollan en el horario laboral.

Asimismo, se han diseñado talleres de actualización para directivos y personal de apoyo técnico pedagógico, con las finalidades de mejorar sus capacidades para apoyar y orientar a los maestros en la aplicación de los programas de estudio.

Este programa considera la capacitación del personal técnico pedagógico que participa en las actividades del taller, así como el seguimiento de los talleres del ciclo escolar. También se ha diseñado un programa de seguimiento del proceso del desarrollo de los talleres interanuales, así como los instrumentos de evaluación requeridos para todos los talleres.

Finalmente el Programa Nacional de Educación (PNE) 2007-2012 plantea en el Objetivo 6.6: *Generar nuevos mecanismos de coordinación para las políticas de educación básica entre la Federación y las entidades federativas.*

Mediante las siguientes acciones:

- Fortalecer y diversificar la oferta de programas de formación para funcionarios educativos estatales, así como dar continuidad al Programa de Formación de Funcionarios Educativos de los Estados.
- Consolidar grupos técnico pedagógicos en las entidades federativas con capacidades para el desarrollo de la gestión democrática.

- Promover la capacidad de gestión institucional para refinanciar, articular, gestionar y distribuir con eficiencia recursos para la educación básica en las entidades federativas.

1.8. Política de Gestión Escolar actual

El PNE 2007-2012, plantea como uno de los objetivos generales: “Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas”. De donde se desprenden los siguientes aspectos:

Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

a) Desarrollar aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación, **para mejorar la gestión y el control escolar** y articularlos con los instrumentos de planeación, estadística y los indicadores de desempeño en todos los ámbitos del sistema educativo, desde las escuelas hasta las instancias de coordinación en las entidades federativas y en el nivel central.

b) Implementar un programa específico para articular y complementar todos los programas que promueven actividades asociadas con la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, en el ámbito de la educación básica.

Lograr una mejor articulación entre los programas desarrollados por la Subsecretaría de Educación Básica, organismos sectorizados, áreas responsables en las entidades federativas y otras instituciones y organismos vinculados con la prestación de los servicios, de manera que se evite la duplicación y la existencia de estructuras

paralelas y se refuerce la gestión de las autoridades educativas de las entidades federativas.

- a) Identificar las necesidades más urgentes de las 32 entidades federativas, en términos de **gestión**, innovación y financiamiento.
- b) Establecer claramente las funciones, atribuciones y responsabilidades del personal que se relaciona con el funcionamiento de las escuelas, para que se corresponsabilicen del logro educativo y sea posible pedir cuentas y reconocer los resultados del esfuerzo de cada uno.
- c) Apoyar a los supervisores de los diferentes niveles y modalidades de educación básica, para que cuenten con las herramientas conceptuales, metodológicas, de equipamiento y mantenimiento que les permitan contribuir con las escuelas públicas que desarrollan procesos de transformación a partir de un **nuevo modelo de gestión escolar orientado a la mejora continua** de la calidad educativa y al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Generar nuevos mecanismos de coordinación para las políticas de educación básica entre la Federación y las entidades federativas.

- a) Fortalecer y diversificar la oferta de programas de formación para funcionarios educativos estatales, así como dar continuidad al Programa de Formación de Funcionarios Educativos de los Estados.
- b) Consolidar grupos técnico pedagógicos en las entidades federativas con capacidades para el desarrollo de la gestión democrática.
- c) Promover la capacidad de gestión institucional para refinanciar, articular, gestionar y distribuir con eficiencia recursos para la educación básica en las entidades federativas.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. Problemática Educativa

Los permanentes cambios en este mundo globalizado no permiten que los conocimientos se estaticen para el desarrollo de la cultura, una parte quizá la mayor y por ende muy importante es la educación y su desarrollo; es imprescindible que el personal que se encarga de encauzar y coordinar el equipo de trabajo en las escuelas, o esa el Director Escolar en el caso que estamos tratando el Director de una Escuela Secundaria se capacite, actualice y profesionalice en el desarrollo de sus funciones, obligaciones y facultades, la dirección-conducción de una institución es un arte y aplicarlo en las escuelas es un reto y un compromiso, de aquí surge la necesaria obligación de atender de forma inmediata esta problemática, a través de formas y estrategias básicas y necesarias, por esto este documento donde se plantea una solución.

Con la finalidad de tener un panorama completo al respecto de lo que es la problemática educativa y su justificación, se presentan las diferentes versiones, que existen al respecto de lo que es la función directiva:

El primer punto es presentar un organigrama, que es el que establece el nivel jerárquico y los puestos de trabajo, que existen al seno de una Escuela Secundaria, su línea de dependencia y los que están subordinados al Director, es complemento del cuarto documento, donde se señalan de acuerdo a la Carpeta Única de Gestión las 40 obligaciones mínimas, pero que mas que llevar el sentido de lo que es la gestión escolar, se mantiene en la administración y en la planeación tradicional.

El segundo documento es un esquema didáctico al respecto de lo que señala el Manual de Organización de las Escuelas Secundarias, documento elaborado en los años ochentas y que es de escaso conocimiento en la actualidad, pero que de

manera gráfica representa las funciones de los Directivos de Escuelas Secundarias fundamentado en el acuerdo No 98, en donde se establece que en las Escuelas Secundarias, debe existir un Director y un Subdirector Secretario, se presenta gráficamente, debido a que son dos tomos, uno de casi 200 hojas y otro más de 150, donde establecen las normas que regulan su trabajo técnico-administrativo.

El tercer documento, presenta una síntesis del funciograma del Manual de Organización de las Escuelas Secundarias, estableciendo horarios para la supervisión y vigilancia de las funciones del personal, resume también actividades inherentes al puesto y señala obligaciones para el personal a su cargo, no sólo de los docentes, incluye Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y establece manejo de horarios y normatividad de las asignaturas; integración de la planeación de los grupos y extracta señalamientos jurídicos referidos al acuerdo No. 98.

En el cuarto documento que más extensamente establece las obligaciones y responsabilidades del puesto de Directivo, la aplicación de la norma y las agendas y actividades del cargo, señala de forma clara la inmensa mayoría de la actividades en la orientación a la gestión escolar, pero deja que los grandes ejes para la transformación de la unidad escolar llamada escuela secundaria se organicen por desglose, y limita la orientación a aspectos prácticos y ejecutivos, carentes de sensibilidad y de las nuevas dinámicas de transformación y apertura en los centros educativos del conocimiento llamados Escuelas Secundarias.

Como colofón de este rubro denominado Problemática Educativa y su justificación, se presenta de manera clara y objetiva la gran controversia que dio origen a la idea de realizar esta investigación, se entresacaron algunos de los aspectos mas relevantes, desde el punto de vista Técnico-Pedagógico, Administrativo, de Planeación, Organización, Carrera Magisterial, Manejo de Grupos, Activo Fijo, Plan de Trabajo Anual, Gestión Escolar, Consejo Técnico y Normatividad entre otros y se realizó un cuadro comparativo para ver lo retirado que está la función docente frente a grupo y la promoción docente a la Dirección y Subdirección Escolar en las

Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el Distrito Federal, está es pues, de manera muy específica la problemática que se está analizando, la incongruencia entre la docencia y la Administración-Gestión, el abismo entre una y otra actividad dentro de una Secundaria y que cotidianamente conviven en las Instituciones que estamos analizando, ¿pero a quien compete resolver esta problemática que hoy se presenta? .

En primera instancia a la Secretaría de Educación Pública, porque es personal que depende jerárquica y jurídicamente de esta Secretaría de Estado. En la segunda parte a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, por ser la parte operativa de la prestación de estos servicios en el D.F.; el tercero en orden jerárquico y también directa y ejecutivamente responsable es la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, quien se envuelve en su función mas administrativa que operativa e intenta que en quince horas de aparente capacitación, los Directivos guíen por buen sendero la enorme responsabilidad que tienen en sus manos, se deja esta ultima parte para la reflexión, sobre si ¿Sería necesario que antes de llegar a tener un nombramiento, directivo que por el ascenso escalafonario le corresponde al docente, la autoridad educativa dé cimientos a los que van a ser sus representantes en la administración de una Escuela Secundaria? La respuesta tiene tres aristas:

1. Sería muy importante, que antes de ser Directivos, los docentes reciban de manera formal una capacitación para el puesto que van a ocupar como guías académico-administrativos y que con la capacitación previa y la experiencia que adquieren cada día se vayan profesionalizando en su cargo de Directivo de Educación Secundaria.
2. Las instituciones de Educación Superior corresponsables de la calidad y el ejercicio docente, representan la opción más congruente para tomar esta bandera y responsabilidad de capacitar, actualizar y profesionalizar a los Directivos de las escuelas por lo menos un año antes de entrar en funciones.

3. La última respuesta es la búsqueda personal de opciones, que además no son muchas para que con antelación el personal docente que se perfila profesionalmente a seguir la carrera directiva, tenga rutas de autocapacitarse o capacitarse; una donde el Directivo de Educación Secundaria acuda de manera escolarizada a cursar un Diplomado de preparación antes o durante sus funciones, y la otra posibilidad es de realizar adecuaciones, para que a través de un programa útil que se encuentre en la red computacional o Internet, se pueda estudiar, con la idea de no presentar la problemática educativa del abandono o desatención de la escuela, la complicación de los horarios de trabajo, y mucho menos de los grupos escolares.

La intención, es proporcionar la mayor cantidad de opciones para la profesionalización del ejercicio de la función de Director Escolar.

SUJETO DE ESTUDIO: Subdirectores y Directores de las Escuelas Secundarias Generales y Secundarias para Trabajadores en el Distrito Federal.

El enfoque de este estudio se refiere a la profesionalización de la función directiva en Educación Secundaria en el Distrito Federal durante el periodo comprendido en los años 2001 al 2008.

2.2. Estado del Arte

Para iniciar con el desarrollo del proyecto, se llevó a cabo una investigación sobre el Estado del Arte, cuya finalidad fue conocer toda la información que existiera publicada hasta 2008, con respecto al tema. La búsqueda sobre este campo temático, se realizó en algunas instituciones, documentos normativos y páginas de Internet que poseen un amplio banco de información, seleccionando sólo aquella

que se vinculara directamente con el campo de estudio; para ello se acudió a las siguientes instituciones:

Biblioteca "Gregorio Torres Quintero" de la Universidad Pedagógica Nacional

Biblioteca de la Unidad 099 D. F. Poniente

Bibliotecas de la Universidad Autónoma de México

Biblioteca Central de la Delegación Coyoacán "Gral. Vicente Guerrero"

Biblioteca de la Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Azcapotzalco

Escuela Normal Superior de México

Además:

✚ Revista Paradigmas Educativos: Educación y Legislatura

✚ Se realizaron entrevistas en el Departamento de Gestión Escolar de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.

✚ Se acudió a la Dirección General de Operación del Servicio en el D.F. DGOSE.

Se revisaron tesis de licenciatura, maestría y doctorado, revistas, artículos, libros, etc.

Direcciones de sitios en Internet acordes al tema de investigación.

En atención a estos documentos revisados, preocupantemente se distinguen dos cosas:

En todas las bibliotecas no se encontraron registros al respecto de investigaciones de cómo solucionar la falta de actualización y superación del personal directivo de Escuelas Secundarias en el D.F., sólo textos de autores que tratan el tema y orientan al respecto de manera general, no específico de Secundarias. En la Biblioteca de la Escuela Normal Superior de México, se adolece de tesis de maestría y doctorado, debiendo ser la primera, porque ha tenido varias oportunidades de impartir estos

grados académicos, ya que el registro es de seis tesis únicamente de más de 200 alumnos candidatos al grado de maestría ; y diecinueve de doctorado en un universo de más de 1000 egresados candidatos al grado de Doctor, en ningún caso se considera el análisis de la función del directivo de escuela secundaria, siendo la tradición y compromiso de autoridades oficiales y sindicales que los docentes de carrera sean los que asuman primordialmente esta importante y trascendente función.

En Internet, fue localizado un Diplomado de la Unidad Ajusco, el cual hasta el momento del cierre de esta investigación, no tiene los contenidos a tratar ni sus características u oportunidades.

Y un Diplomado para Director de Primaria o Secundaria que se impartió a través de la red en el año 2004 con cuatro bloques de conocimiento más filosófico, que práctico y totalmente teórico.

En la Unidad UPN 099 D.F. Poniente, se han impartido dos Diplomados de carácter general, donde asisten de manera indiscriminada maestros y Directivos desde Educación Inicial hasta Secundaria revisando contenidos muy generales de las principales características de la Dirección Escolar, sin particularizar algún nivel educativo con contenidos y antologías interesantes, pero que se debe considerar como una importante base, para desarrollar además de manera posterior, oportunidades específicas para todos y cada uno de los niveles de Educación, no solo Básica sino Media Superior y Superior, ya que la Dirección con calidad de una Institución Educativa es además de un gran compromiso una obligación y un arte.

La propuesta que se diseñó y que se muestra más adelante no se contrapone, ni sustituye a ninguna de las opciones señaladas y a los diversos trabajos realizados. Sólo es una aportación para los Directivos y docentes que estén interesados en mejorar su función Directiva y de Gestión con relación a la mejor prestación del servicio educativo.

Finalmente, partiendo de que el Estado del Arte es una etapa en la que debe llevarse a cabo investigación que permita rastrear lo que se ha escrito del tema, así como profundizar en el mismo y cuáles son sus *tendencias*, se establece el vínculo con otro referente de gran relevancia, el PNE 2007- 2012, que como uno de sus ejes transversales plantea acciones orientadas a “La mejora de la gestión institucional”

Dicho eje establece:

1. Mejorar el desempeño de las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, mediante el control de sus procesos, la alineación de sus estructuras organizacionales e implantar modelos de dirección que contribuyan a mejorar la calidad educativa y la percepción ciudadana de los servicios que brinda la secretaría.

Mediante las siguientes acciones:

- Consolidar el Modelo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública, vinculado con el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa de Mejoramiento de la Gestión, de modo que asegure los resultados de programas y proyectos que opere la dependencia.
- Impulsar una cultura de calidad con enfoque a resultados, a través del desarrollo del liderazgo visionario y transformador de los diferentes niveles de mando de la Secretaría de Educación Pública.

Estableciendo los siguientes indicadores a nivel nacional:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Situación en 2006
Consejos escolares o equivalente estatal que participan en el modelo de gestión estratégica en Educación Básica.	Consejos escolares	35,000
Directores de primaria y secundaria del Programa Escuelas de Calidad capacitados en gestión estratégica.	Directores capacitados	29,935 directores capacitados

Fuente de información: Programa Nacional de Educación 2006-2012

2. Mejorar la calidad de los servicios que la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios proporciona a las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, así como su desempeño.

Mediante las siguientes acciones:

- Revisar y mejorar los procesos, la alineación de la estructura organizacional, la definición de objetivos y metas (colectivas e individuales).
- Capacitar al personal de mando con un enfoque a resultados y evaluación del desempeño.

2.3 Justificación

La actualización es una de las distintas actividades formativas que construye al desarrollo profesional de los maestros. Este espacio se fundamenta en los artículos 12 y 13 de la Ley General de Educación en lo relativo a regular y prestar los servicios de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional, así como el Programa Nacional de Educación 2007-2012, en el contenido referente a la

Maestros y Directivos Escolares. Su orientación es en el sentido de la consolidación y la puesta al día en los conocimientos científicos y humanísticos de estos actores educativos. Los primeros que requieren teorías, métodos y estrategias para favorecer el aprendizaje de los diversos contenidos programáticos en la educación básica, los Directivos que la nueva Gestión Escolar los convierte en agentes promotores del cambio en las instituciones, ya que su nuevo rol, aunado a la relación administrativa, es de ser guía, rector, promotor y promotor de nuevas formas y estrategias de dirigir y encauzar las instituciones de Educación Básica, en este caso en las Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el Distrito Federal.

Igualmente, mediante la actualización, se propicia el desarrollo de las capacidades didácticas, la creatividad de los maestros del conocimiento de las relaciones escolares y sociales que influyen directamente sobre los procesos de aprendizaje, uno de los puntos de partida para el desarrollo de los programas de actualización será el análisis crítico de la práctica docente y en el ámbito Directivo se suma el Desarrollo Institucional y el fortalecimiento de las Escuelas de Calidad.

Por lo antes mencionado, se considera necesario que permanentemente se brinde al Directivo un espacio de intercambio de experiencia y saberes que le permitan conocer y manejar en mejores condiciones los, elementos indispensables para desarrollar su labor con eficiencia y eficacia, en grupo colegiado, que le permita a su vez evaluar y reorientar junto con sus compañeros su labor.

2.4 Planteamiento del problema

Los permanentes cambios en este mundo globalizado no permiten que los conocimientos se estaticen para el desarrollo de la cultura, una parte quizá la mayor y por ende muy importante es la educación y su desarrollo; es imprescindible que el personal que se encarga de encauzar y coordinar el equipo de trabajo en las escuelas, es decir, el Director Escolar en el caso que estamos tratando de una Escuela Secundaria se capacite, actualice y profesionalice en el desarrollo de sus

funciones, obligaciones y facultades, la dirección-conducción de una institución es un arte y aplicarlo en las escuelas es un reto y un compromiso, de aquí surge la necesaria obligación de atender de forma inmediata esta problemática, a través de formas y estrategias básicas y necesarias, por ello, este documento donde se plantea una solución.

Debido a que en el ámbito directivo de las Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el Distrito Federal, las acciones de actualización y superación son muy complejas dadas las funciones, la heterogeneidad y las relaciones que se establecen, ya que cuando el personal docente (frente a grupo) obtiene un ascenso escalafonario cambiando de actividad profesional y ostenta el cargo de Subdirector o Director, se le asignan nuevas tareas, ahora eminentemente administrativas y por ser una actividad totalmente distinta al ejercicio docente que durante años aplicó en su trabajo en el aula, en la nueva función en donde se deben de desarrollar aspectos de planeación y organización educativa.

Sin embargo, a continuación se enuncian aspectos que el Sistema Educativo Nacional (SEN), no considera al momento de diseñar estrategias de actualización para fortalecer la labor directiva como son:

- ☞ Instrumentar participativamente un esquema de actualización permanente para Directivos de Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el D. F. de acuerdo a sus necesidades, problemática y expectativas; reconceptualizando y valorando su experiencia y práctica cotidiana en la escuela y su área de influencia.
- ☞ Establecer mecanismos que permitan abordar los aspectos de carácter operativo y técnico pedagógico a fin de fortalecer la práctica directiva.
- ☞ Coordinar y apoyar los procesos de actualización que los propios Directivos emprendan en sus centros de trabajo, zonas escolares, coordinaciones,

consolidando la capacidad del directivo para fomentar el trabajo colegiado entre el personal como una alternativa de actualización permanente de la escuela, revalorizando su liderazgo académico.

- ☞ Incorporar a la labor directiva aspectos metodológicos que permitan impulsar y realizar en el plantel la investigación educativa en pos de construir alternativas para elevar la calidad de la educación, promoviendo la vinculación con las instituciones que ofrecen servicios de capacitación y actualización a Directivos en servicio.
- ☞ Contribuir a través de la actualización permanente a mejorar la calidad de la educación, proporcionando el análisis y la reflexión tanto individual como colectiva sobre problemas que se enfrentan en el ámbito educativo.
- ☞ Recuperar en el proceso de actualización permanente, la experiencia de los diferentes grupos colegiados que actúan en la escuela (Consejo Técnico Escolar, Órgano de Evaluación, Academia de Maestros, etc.), a fin de contribuir en la determinación de normas de acción, que garanticen la participación social y la interacción de la escuela con la comunidad para la solución de problemas.

Porque este grupo en su conjunto, tiene como propósito apoyar de manera organizada y colegiada el desarrollo del proceso educativo que se vive en el aula, en la escuela y la comunidad.

Y en contraposición, debido a las grandes cargas de trabajo, todo el proceso de actualización pasa a un segundo plano y el personal directivo se ve inmerso en una vorágine de trámites que le impiden establecer un vínculo entre la labor directiva y la labor docente.

Ante esta situación sólo queda cuestionarse: ¿Cuál es la alternativa de Capacitación y Actualización, que incida en el ámbito de trabajo de los Directores y Subdirectores de Secundarias Generales y para Trabajadores en el

contexto del Distrito Federal, para realizar una gestión educativa de calidad, durante el sexenio 2007-2012?

2.5. Planteamiento de la Hipótesis

Es necesario que la autoridad educativa, enfrente de manera directa la falta de capacitación del personal directivo en educación secundaria. Por tal razón, la actualización de los directivos deberá orientarse a proporcionar el análisis y la reflexión en torno a aspectos pedagógicos que emanen de la práctica del docente, y de su propia experiencia, y a partir de ésta, promover, establecer y consolidar estrategias encaminadas a mejorar el desempeño y la vida académica e institucional del plantel a su cargo.

En el desarrollo de la capacitación, el directivo adquirirá y podrá aplicar estrategias para darle calidad a su trabajo y actualizarse para llevar a cabo una gestión educativa útil y congruente, al servicio de la comunidad nacional. Por esto y atendiendo a los mas importante de su desempeño, el directivo atenderá a través de su actualización y capacitación, la búsqueda de profesionalizar el cargo y realizar una gestión educativa con calidad, por esto debe estudiar, y el mejor camino es la educación formal, no aprender por ensayo y error, la propuesta de formarse a través del conocimiento de su nivel educativo, el conocimiento de la planeación y administración escolar, la comprensión de las políticas y legislación educativas, y La supervisión escolar y el trabajo Colegiado elementos trascendentes para su formación como PROFESIONAL DE LA DIRECCION ESCOLAR EN EDUCACION SECUNDARIA.

2.6. Objetivos de la Problemática

OBJETIVO GENERAL:

- ✚ Realizar una investigación diagnóstica sobre la capacitación y actualización del personal directivo en educación secundaria en el Distrito Federal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Diseñar y llevar a cabo la investigación diagnóstica.
- ✚ Detectar la problemática que ocasiona la deficiente o falta de capacitación y actualización del personal directivo en educación secundaria en el Distrito Federal.
- ✚ Analizar los resultados arrojados por la investigación diagnóstica, y con base en ellos, diseñar un Diplomado de Capacitación y Actualización de Directivos de Secundarias Generales y para Trabajadores del Distrito Federal, que genere una Gestión de Calidad.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

3.1. Investigación Descriptiva

Para este proyecto, se utilizó la metodología de investigación descriptiva y se utilizó como una técnica la encuesta, en la modalidad de cuestionario de respuesta cerrada, ya que los mismos son capaces de proporcionar datos de problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recopilación de información sistemática según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Con esta información se pretende:

- Describir las condiciones de la naturaleza existente
- Identificar normas o patrones con los que se pueden comparar dichas acciones
- Determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos.

El proceso de la investigación se realizó en tres momentos:

- ✓ En el primer momento se estableció el planteamiento de objetivos y la hipótesis.
- ✓ En el segundo momento al seleccionar la muestra entre las cuatrocientas veinte escuelas secundarias y definir las variables que fueron objeto de estudio.
- ✓ Finalmente la elaboración del cuestionario, los cuales proporcionaron la información de manera clara y precisa que dio pauta para iniciar el proceso

estadístico, a través del cual se obtuvieron las respuestas y con ellas establecer conclusiones.³²

3.2. Población que presenta la problemática

La problemática como se observa en el desarrollo de la investigación, involucra a los cuatrocientos veinte Directivos de Educación Secundaria, comprende las dieciséis Delegaciones que abarca el Distrito Federal atendiendo a su extensión territorial y número de Escuelas Secundarias en los tres turnos, la propuesta de participación fue realizada para todo el universo, pero la aceptación fue entre los directivos, que voluntariamente decidieron participar, las encuestas se realizaron en los Turnos Matutino, Vespertino y Nocturno en varias no se dieron facilidades para la aplicación, pero se eligió otra institución que fuera accesible y que permitiera ajustarse a la cantidad de encuestados requeridos para la investigación, se consideraron todos los niveles socioeconómicos que existen en el D.F.. Asimismo se tomaron en cuenta algunas escuelas incorporadas al Programa de Escuelas de Calidad, otras de SEC. XXI, escuelas de alta y baja demanda de alumnos, escuelas con alto y bajo índice de reprobación, escuelas con bajo y alto índice de deserción, Escuelas Secundarias para Trabajadores con Plan de Trabajo Anual y Escuelas con Plan de Trabajo Semestral.

3.3. Selección de la Muestra

Como se describe anteriormente, el grupo poblacional al que se le aplicó el instrumento, es personal directivo en educación secundaria en el Distrito federal, que voluntariamente participó al responder la encuesta y que por la dimensión de la ciudad es bastante amplio, tomando en cuenta lo anterior se presenta una muestra probabilística que se considera válida aplicando la fórmula que Hernández Sampieri³³, establece para tener un mínimo que corrobore que la cantidad que se

³² Rafael Bisquerra. Métodos de Investigación Educativa. Edit. Ceac. España. 1989.

³³ Hernández Roberto Metodología de la Investigación, McGRAW-HILL Interamericana de México. México.1991

representa en la siguiente concentración rebasa lo requerido de datos en el universo de esta población.

Dicha fórmula se integra con los siguientes aspectos:

N= población de 420 escuelas

\bar{y} = valor promedio de una variable = 1, directivo por escuela

Se= error estándar = .015, lo determinamos. Es aceptable pues es muy pequeño

V = varianza de la población. Su definición (Se)² el cuadrado del error estándar.

S² = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de \bar{y} .

Sustituyendo tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V}$$

$$S^2 = p(1-p) = .9(1-.9) = .09$$

$$V = (.015)^2 = .000225$$

$$n' = \frac{.09}{.000225} = 400$$

y ajustando tenemos que:

Existe un director por turno = 2

$$n' = \frac{n'}{2 + n'/N} = \frac{400}{2 + 400/420} = 135$$

En atención al resultado de 135 personas que arroja la formula anterior es de considerarse que la muestra de 148 encuestas aplicadas en todas las delegaciones políticas del distrito federal, presenta una pequeña diferencia a favor de la

investigación. En el siguiente cuadro se presenta un resumen porcentual de lo realizado

PUESTO	CUESTIONARIOS RECIBIDOS	TOTAL DE ESCUELAS	PORCENTAJE
Directores	74		17.61
Subdirectores	74		17.61
TOTALES	148	420	35.22

Fuente CSES; Subdirección de Integración Programática, 2007-2008. DF.

No. DE ENCUESTAS POR DELEGACION POLITICA QUE INTEGRAN LA MUESTRA

		TM	TV	NOCT.
Álvaro Obregón	8	4	3	1
Azcapotzalco	4	2	1	1
Benito Juárez	4	2	1	1
Coyoacán	6	3	2	1
Cuajimalpa de Morelos	6	3	2	1
Cuauhtémoc	4	2	1	1
Gustavo A. Madero	8	4	3	1
Iztacalco	4	2	1	1
Iztapalapa	12	6	4	2
La Magdalena Contreras	6	4	1	1
Miguel Hidalgo	25	3	2	1
Milpa Alta	6	17	7	1
Tláhuac	10	5	4	1
Tlalpan	27	17	8	2
Venustiano Carranza	4	2	1	1
Xochimilco	14	8	5	1
TOTAL	148	84	46	18

En el cuadro anterior, se observa que existen delegaciones, donde existen mayor cantidad de directivos participantes en ser encuestados, como son Tlalpan, Miguel Hidalgo, Iztapalapa y Tlahuac la única razón, es que en ellas, existieron más facilidades de aplicación del cuestionario por parte de los supervisores escolares.

También como se menciona anteriormente los participantes fueron voluntarios y se dependía de la disponibilidad de tiempo con que contaban para atender a los encuestadores.

3.4. Diseño del Instrumento

El instrumento seleccionado en este caso fue el cuestionario, se diseñó con la finalidad de mostrar la realidad que se vive en torno a la problemática planteada. Para lo cual se establecieron en los mismos, las categorías de análisis, asimismo se precisó en cada una de ellas lo que se deseaba observar.

En la etapa de resolución de los instrumentos, se conservó el anonimato de los encuestados, con el fin de obtener información crítica y confiable.

Algunos rubros, variables e indicadores, se codificaron considerando su relevancia y la frecuencia con la que se manifestaron.

Se plantearon reactivos agrupados en bloques cuyos rubros fueron:

- ✓ Datos escolares. Permitieron ubicar la escuela y su entorno.
- ✓ Las necesidades de actualización.
- ✓ La elaboración de propuestas a la problemática detectada y
- ✓ Las observaciones, sobre la propia encuesta y la estrategia general.

Todos estos aspectos fueron enfocados para cada uno de los puestos de Director y Subdirector tratando de recuperar la información que permitió fundamentar, diseñar y definir las estrategias de operación del Esquema de Actualización Permanente del Personal Directivo de las Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el D. F.

3.5. Aplicación del Instrumento

El cuestionario se aplicó a los Directores y Subdirectores mediante el trabajo directo, se realizó en varias sesiones, contestando cada uno de los integrantes de la muestra de manera individual y colegiada. Algunos se aplicaron con el apoyo del Supervisor de la Zona Escolar quien lo aplicó a su personal, contando para ello con el apoyo y

colaboración de los directivos. En varios casos, los instrumentos fueron aplicados por el diseñador de la investigación es decir, el sustentante. El ambiente que prevaleció durante la aplicación fue cordial, por lo que se culminó con la actividad sin contratiempos, dando margen para continuar con la investigación, y realizar con ello el análisis de los datos recabados, gráficas de los mismos e interpretación de los resultados.

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

Los datos que usted proporcione son confidenciales, por lo que le solicito de la manera más atenta sean lo más apegado a la realidad de su ámbito escolar.

A continuación encontrará usted las indicaciones para resolver el cuestionario, anticipándole las gracias por su colaboración.

Marque con una **X** en la columna apropiada la respuesta que conteste las siguientes interrogantes

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO (A)

1.-¿Cuál es el turno en el que labora la Escuela Secundaria en la que usted labora?

MATUTINO	VESPERTINO	NOCTURNO

2.- ¿Qué función directiva desempeña?

DIRECTOR	SUBDIRECTOR

3.-Número de grupos en la escuela en la que presta sus servicios

GRUPOS

4.- Número de docentes adscritos a la plantilla.

20	21-40	41-60	MAS DE 60

5.-Edad.

35-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 o MAS

6.-Sexo.

FEMENINO	MASCULINO

7.-Último grado de estudios obtenido.

LIC. DOCENTE	LIC. TÉCNICA	LIC. C. SOC.	MAESTRÍA	DOCTORADO

8.-Años de permanencia como docente frente a grupo.

15-20	21-25	26-30	30-35

9.-Años de permanencia como directivo.

0-5	6-10	11-15	16-20

10.-¿Recibió usted algún curso de capacitación para la inducción al puesto, antes de iniciar su función directiva?

SI	NO

11.- ¿Ocupando el puesto de directivo ha atendido el requisito de actualizarse?

SI		NO
EN LA FUNCIÓN	EN OTROS ASPECTOS	

SEGUNDA PARTE.

Responda de acuerdo al nivel de conocimiento

a) Si b) Parcialmente c) No

1.-¿Ha atendido a los objetivos del puesto de directivo en Educación Secundaria?

2.- ¿Ha atendido a la finalidad del puesto de directivo en la Secundaria a su cargo?

3.- ¿Conoce la relación entre ser docente frente a grupo y el ser directivo?

4.- ¿Conoce sus funciones como Directivo?

5.- ¿Cuenta usted con estrategias pertinentes y suficientes para el desarrollo de la responsabilidad de directivo en Educación Secundaria?

a	b	c

6.- ¿De las siguientes áreas de responsabilidad, señale si domina los conocimientos de su función directiva?

Áreas de Responsabilidad	a	b	c
Administrativa			
Planeación			
Organización Escolar			
Control Escolar			
Supervisión			
Relaciones Humanas			
Gestión Escolar			
Recursos Humanos			
Liderazgo			
Jurídica			

7.- ¿Conoce la corresponsabilidad de su función directiva con los aspectos técnico-pedagógicos?

8.- ¿Reconoce, cuál es su participación directiva en los servicios asistenciales que proporciona la Escuela Secundaria?

9.- ¿Conoce usted el manejo de los recursos financieros de la escuela en que labora?

10.- ¿Puede usted, participar ampliamente en el desarrollo de las distintas dimensiones educativas de la Escuela Secundaria?

a	b	c

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO

4.1 Interpretación de los datos recabados

Informe de resultados obtenidos en la encuesta aplicada a Directivos de Educación Secundaria General y para Trabajadores en el D. F.

El resultado de la aplicación de los instrumentos a los Directores y Subdirectores fue, como se detalla en el cuadro siguiente; posteriormente se presentan las gráficas que se consideran necesarias, así como su interpretación, para darle claridad a la razón por la cual fueron presentadas para elaborar el diagnóstico y conjugarlos en la propuesta.

Población Total	Cuestionarios
Turno matutino	84
Turno vespertino	46
Turno nocturno	18
Total de directivos encuestados	148

PREGUNTA 1 ¿CUÁL ES EL TURNO EN QUE LABORA LA ESCUELA SECUNDARIA DONDE USTED TRABAJA?

En correspondencia a la selección de las escuelas muestra, se encuentra incluido el personal directivo de los tres turnos en que laboran las escuelas secundarias en el D. F, siendo estos Matutino, Vespertino y Nocturno. Concentrándose la cantidad de cuestionarios en el cuadro anterior.

PREGUNTA 2.- ¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA?

Al recabar los datos se puede observar que se eligió el mismo número de Directores y Subdirectores con la finalidad de que los resultados que arrojara la investigación, no se vieran desequilibrados en cuanto al reflejo de la problemática de unos y de otros. Señalados en el cuadro resumen que se presenta en la página 86 de esta tesis.

PREGUNTA 3. ¿CUÁNTOS GRUPOS EXISTEN EN LA ESCUELA DONDE ES USTED DIRECTIVO?

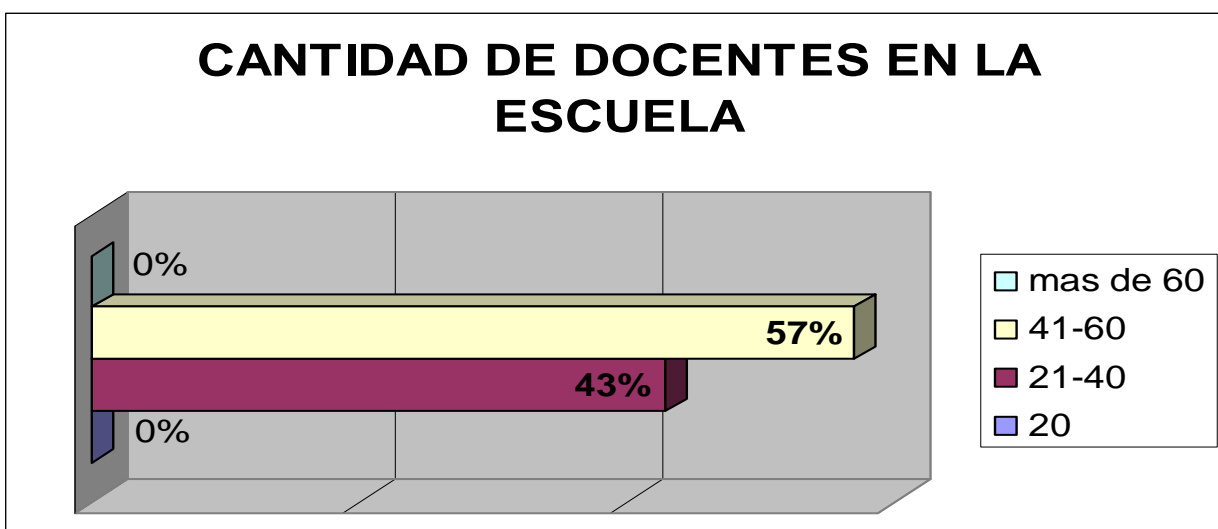
Los resultados son en el turno Matutino, **42** escuelas tienen **15** grupos arrojando un **28%**; **36** escuelas tienen **18** grupos con un **24%**; **06** escuelas tienen **06** grupos con un **04%**; En el turno vespertino existen **10** escuelas con **11** grupos **7%**; **20** escuelas con **09** grupos dándonos un **14%**; **6** escuelas con **16** grupos **4%**; **10** escuelas con **08** grupos lo que representa un **7%** y turno nocturno **14** escuelas tienen **8** grupos con un **9%** y **4** escuelas tienen **6** grupos **3%**, en el conjunto, este es el universo considerado para la aplicación de la encuesta.



Como puede apreciarse en esta gráfica el rango de la muestra, está considerado desde 6 hasta 18 grupos. Y como se detalla en el apartado del Capítulo 4. Diagnóstico, la problemática es similar en todas las escuelas. Sin embargo un dato importante es que conforme aumenta el número de grupos, las cargas administrativas y de apoyo técnico-pedagógico requieren de mayor atención de los directivos y mayor preparación para resolver los requerimientos de la función.

PREGUNTA 4. ¿CUÁL ES LA CANTIDAD APROXIMADA DE DOCENTES EN LA ESCUELA?

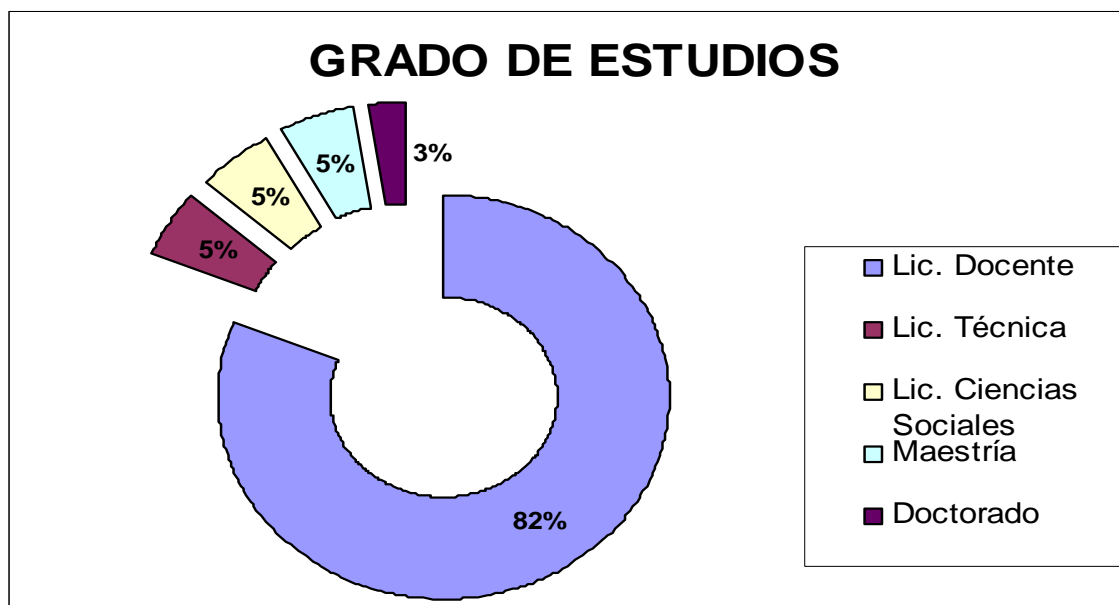
- 01. menos de 20 - 0% (00)
- 02. de 21 a 40 – 43% (32)
- 03. de 41 a 60 – 57% (42)
- 04. mas de 60 – 0% (00)



En esta gráfica se observa la cantidad de docentes que las escuelas de la muestra tienen integrados en su plantilla de personal, este aspecto es relevante en el proceso de la investigación, toda vez que existen de inicio tres rubros que el directivo de Educación Secundaria tiene en sus obligaciones, como son las relaciones humanas, la aplicación de la normatividad en el desempeño de la relación laboral y la supervisión del trabajo educativo en la labor docente; y como puede apreciarse no son pocas las personas con las que comparte las responsabilidades del funcionamiento de la escuela.

PREGUNTA 5. ¿CUÁL ES EL GRADO DE ESTUDIOS TERMINADOS QUE USTED TIENE?

Lic. Docente	Lic. Técnica	Lic. Ciencias Sociales	Maestría	Doctorado
120	8	8	8	4

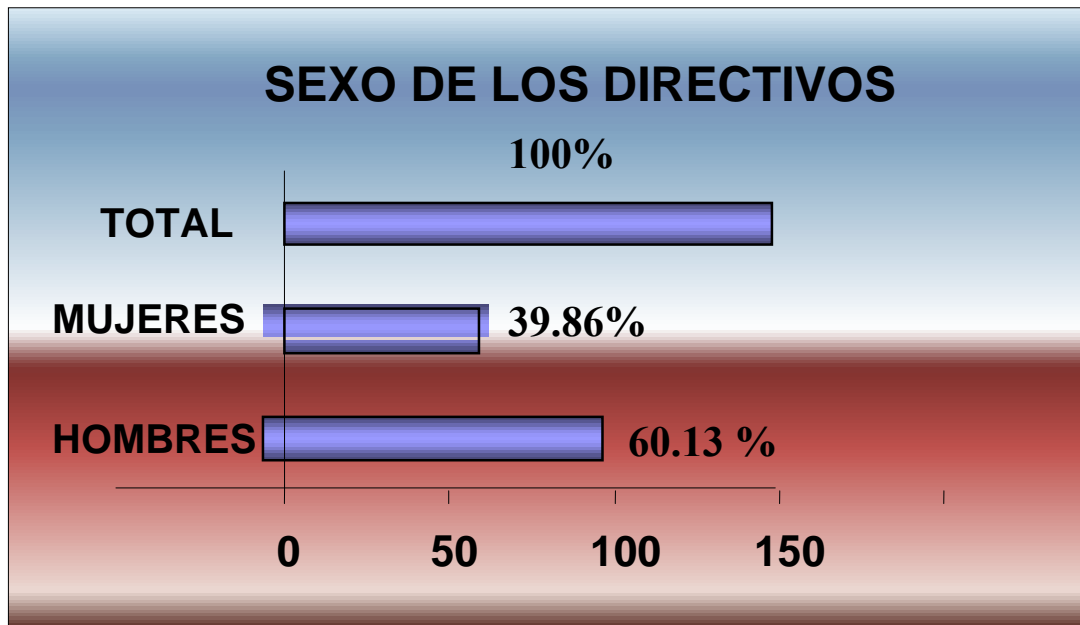


Esta gráfica indica que de los 148 directivos que componen la muestra, 128 de ellos al menos tienen una licenciatura en alguna de las especialidades del nivel educativo, aún así como puede apreciarse a lo largo de la presente investigación, la problemática es compleja toda vez como docentes se les facilita su labor frente a grupo, pero una vez que asumen la función directiva en cualquiera de sus dos modalidades, el cúmulo de actividades inherentes a las diferentes áreas no necesariamente tiene relación directa con los conocimientos adquiridos y la experiencia que hasta el momento han desarrollado.

En el caso de los 8 con Licenciatura Técnica, la situación se torna más compleja, ya que su formación curricular presenta básicamente especialidad en el área de físico-matemáticas, lo que justifica aún más la necesidad de capacitación y actualización en la función directiva.

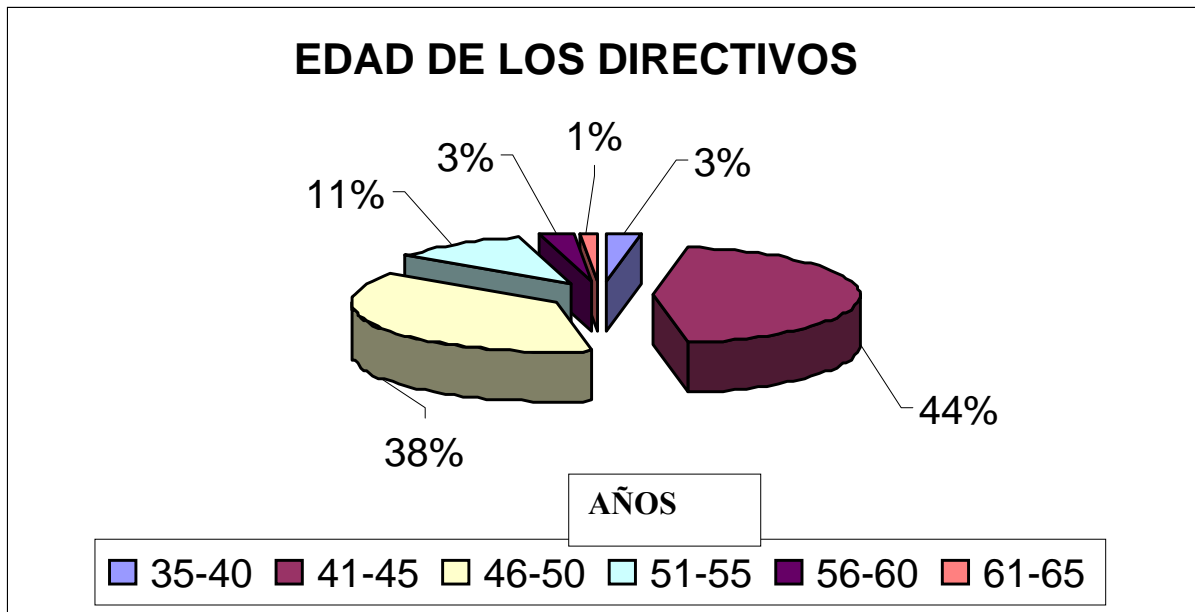
Adicionalmente el personal con estudios de posgrado que en este caso es el 8%; de acuerdo al apartado del estado del arte de esta investigación, en el nivel educativo de Educación Secundaria en el D. F., ningún elemento del personal directivo cuenta con estudios en relación a la materia que es del interés de este estudio, como sería en relación con la Gestión Escolar.

PREGUNTA 6. SEXO DE LOS DIRECTIVOS.



El estudio y análisis de la presente gráfica es para plantear la situación actual del puesto de Directores y Subdirectores en Educación Secundaria en el D.F. el cual representa, que de la muestra son 89 hombres y 59 mujeres de las cuales se concentran 43 en el turno matutino, 14 en el vespertino y únicamente 2 en el nocturno, una de las razones es la inseguridad en la ciudad, otra es la edad de los alumnos y el manejo de la conducta en la escuela, la cual es más ruda en el turno vespertino, y el manejo de adultos y menores con características de rezago educativo en el nocturno; en el caso de los hombres los de turno matutino y vespertino suman 73 del total de 130 escuelas secundarias generales, lo que representa casi el 50% de la muestra, y en el turno nocturno de 18 escuelas 16 son de sexo masculino, o sea el 90% del total de directivos de esa modalidad. Considerando que la necesidad de profesionalización es para todo el personal directivo y el sexo no sería una razón exenta para la urgente actualización y capacitación del mismo.

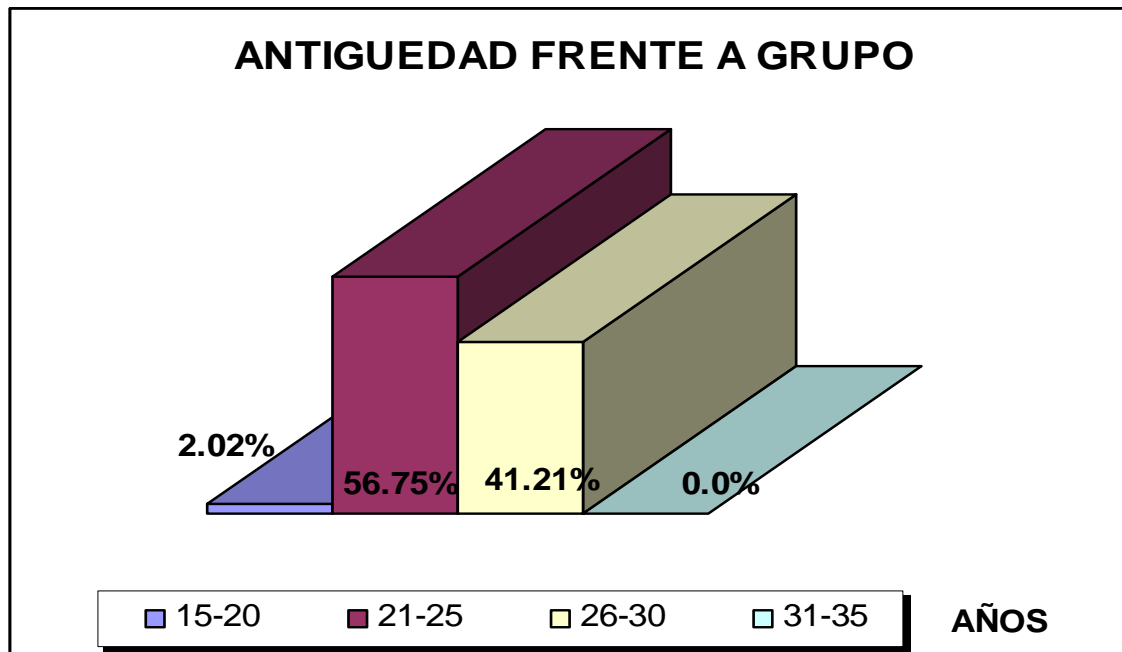
PREGUNTA 7. ¿QUÉ EDAD TIENE USTED?



Esta gráfica referente a la edad cronológica de los Directivos coincide con el tiempo que los docentes permanecieron frente a grupo y establece que su experiencia tiene una base pedagógica de más de veinte años, la cual debe ser complementada con aspectos Técnico-Administrativos para lograr que su función sea de calidad.

Da también la posibilidad de considerar la madurez del carácter para que a través de la actualización y capacitación se pueda considerar que desarrollen capacidades para la profesionalización del puesto de Directores y Subdirectores de Educación Secundaria en el D.F.

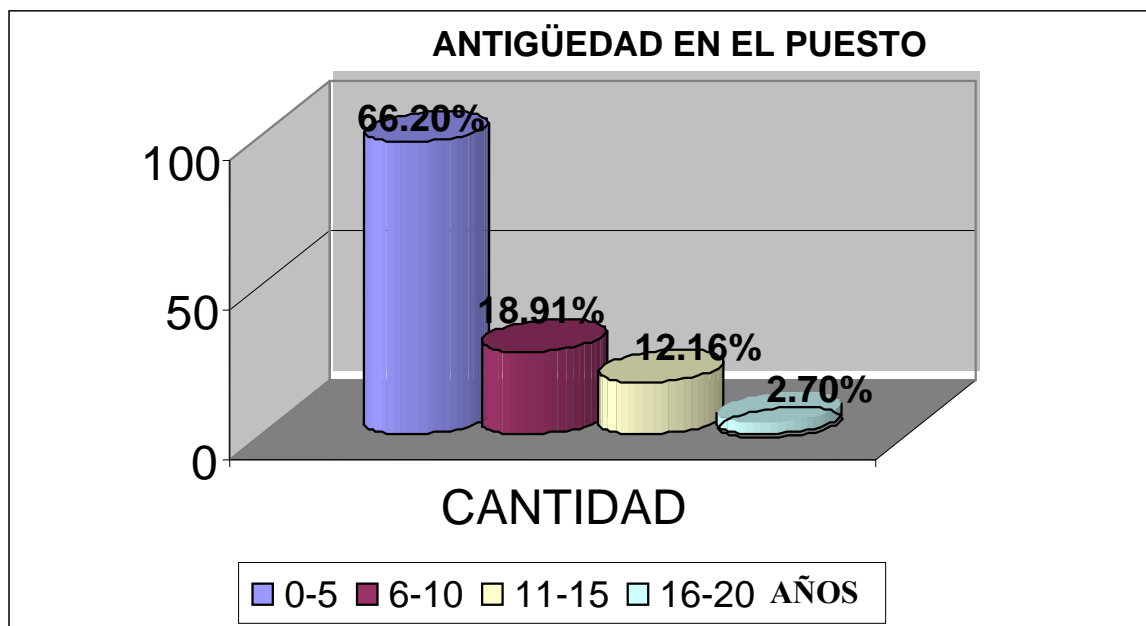
PREGUNTA 8. ¿CUÁNTOS AÑOS PERMANECIÓ USTED COMO DOCENTE FRENTE A GRUPO?



Desde el inicio de esta investigación se ha mencionado la importante experiencia que en el trabajo docente se adquiere con los años en el trabajo pedagógico, sin duda que a los 15 años se ha logrado un gran avance en el manejo de la enseñanza, y las técnicas para tener un aprendizaje eficaz, pero la gráfica presenta que la gran mayoría tiene más de 25 años de experiencia docente aunados los de 26 a 30 tenemos el 98% del total de la muestra esto refleja que los directivos que actualmente son ricos en experiencias pedagógicas, pero limitados en gestión escolar, por lo tanto la propuesta es viable de ejecutarse en el universo de los Directores y Subdirectores de Educación Secundaria en el D.F.

La pregunta cinco de este mismo estudio, arrojó que el ochenta y dos por ciento del personal encuestado tiene estudios docentes de carrera, o sea formación de profesores, y distante de origen de la carrera administrativa, la función que actualmente cubren como lo hemos enmarcado tiene una gran carga en ese sentido, de ahí la urgente necesidad de prepararlos en al respecto del trabajo de la gestión escolar.

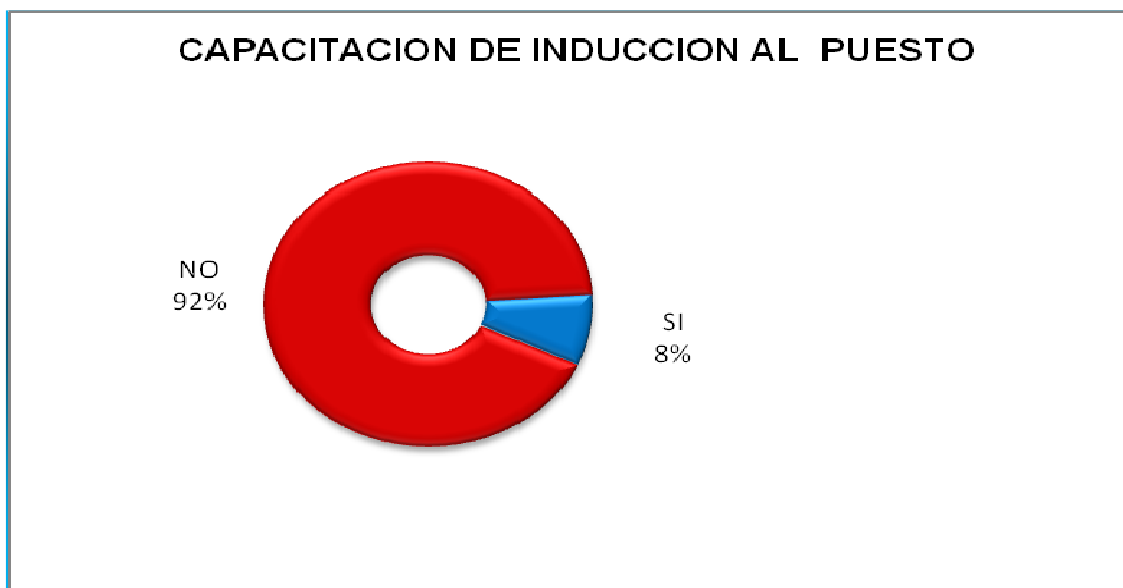
PREGUNTA 9. CUÁNTOS AÑOS TIENE DE PERMANENCIA COMO DIRECTIVO?



En razón de los procesos escalafonarios tradicionales y cinco procesos promovidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conjuntamente con la Secretaría de Educación Pública llamados de separación voluntaria, el movimiento de los catálogos de promoción a los puestos directivos se ha agilizado, por esta situación el tiempo que la presente grafica representa en la función que se está estudiando, es corto en la mayoría, lo que permite darle sustento amplio a la propuesta de la presente investigación por la necesidad de capacitar y actualizar a dicho personal en funciones.

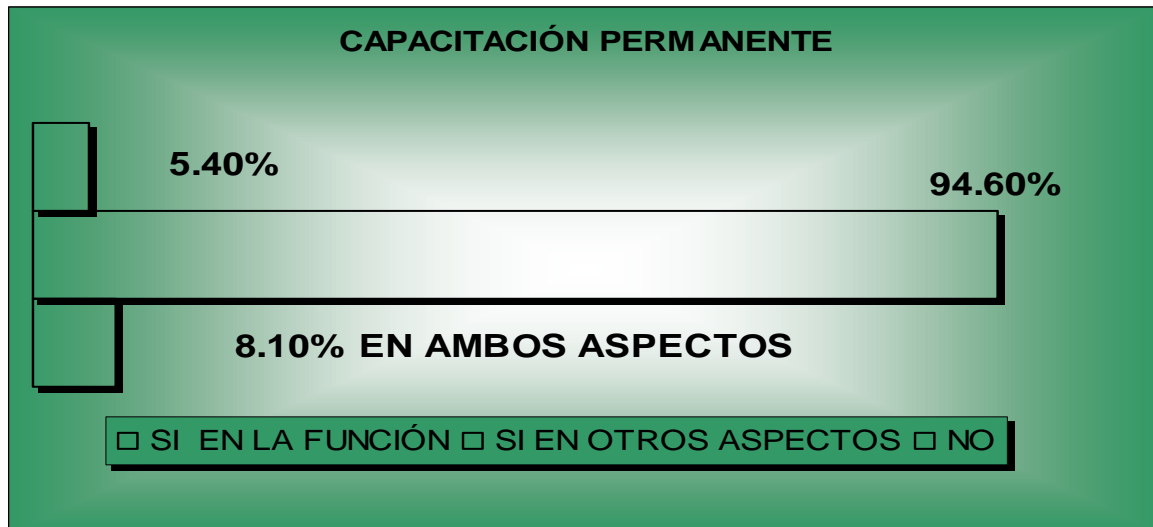
Toda vez que dos tercios del total de la muestra tienen menos de cinco años, en el trabajo directivo, y por lo tanto su experiencia en el aspecto administrativo, es poca.

PREGUNTA 10. ¿RECIBIÓ USTED ALGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO, ANTES DE INICIAR SU FUNCIÓN DIRECTIVA?



La presente gráfica es muy importante y significativa, ya que una razón a considerar es la necesidad de capacitación y actualización del personal que cubre la función de Directivo Escolar en Educación Secundaria en el D. F. , es la de haber sido preparado para cubrir un nuevo conjunto de obligaciones y características inherentes al puesto, los 136 que aceptan que no fueron instruidos de manera formal representan casi 92 % del total de la muestra, lo que confirma que la investigación y propuesta tienen fundamento para estructurarse y aplicarse.

PREGUNTA 11. ¿OCUPANDO EL PUESTO DE DIRECTIVO HA ATENDIDO EL REQUISITO DE ACTUALIZARSE?



El objetivo de esta pregunta es conocer directamente, cual ha sido la situación de los directivos al respecto de su actualización, la cual de acuerdo a las políticas educativas, debe ser permanente, pero el cuestionamiento, va mas allá porque se plantea una revisión general de su situación profesional-laboral, analizando en qué aspectos ha tenido esa movilidad de conocimientos profesionales, la respuesta es de valorarse profundamente, ya que 140 aceptan haber asistido a cursos, que son para atender otros aspectos como Carrera Magisterial, que de acuerdo al catalogo de cursos estatales, registra los siguientes para la segunda vertiente, donde ellos participan:

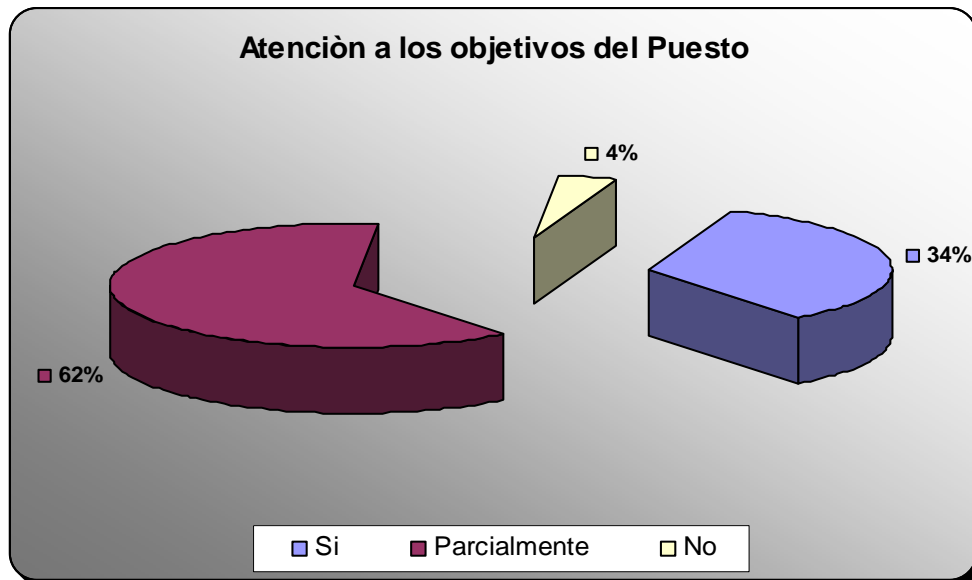
Manejo de técnicas grupales en educación secundaria.....35 horas

Organización de bibliotecas escolares.....35 horas

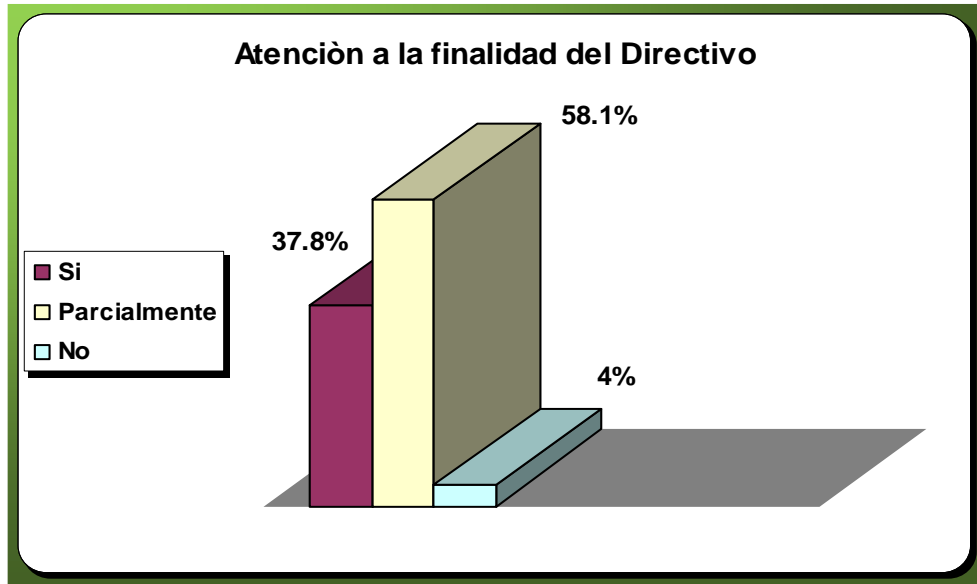
La computadora y los programas básicos Word, Excel y Power point 40 horas

Aspectos importantes para la educación en general, pero que no están impactando en la función actual que es la que le da sustento a su trabajo de Director y Subdirector de Educación Secundaria en el D. F., lo que representa que es vital la profesionalización del puesto y la formación a fondo como un aspecto previo y permanente, en la búsqueda de la calidad de la educación, situación que no es planteada, por la autoridad educativa, ya que lo único que en algún momento realiza son reuniones cortas llamadas de inducción pero que solo tocan tópicos aislados, sin articulación formal y organizada.

SEGUNDA PARTE DEL INSTRUMENTO

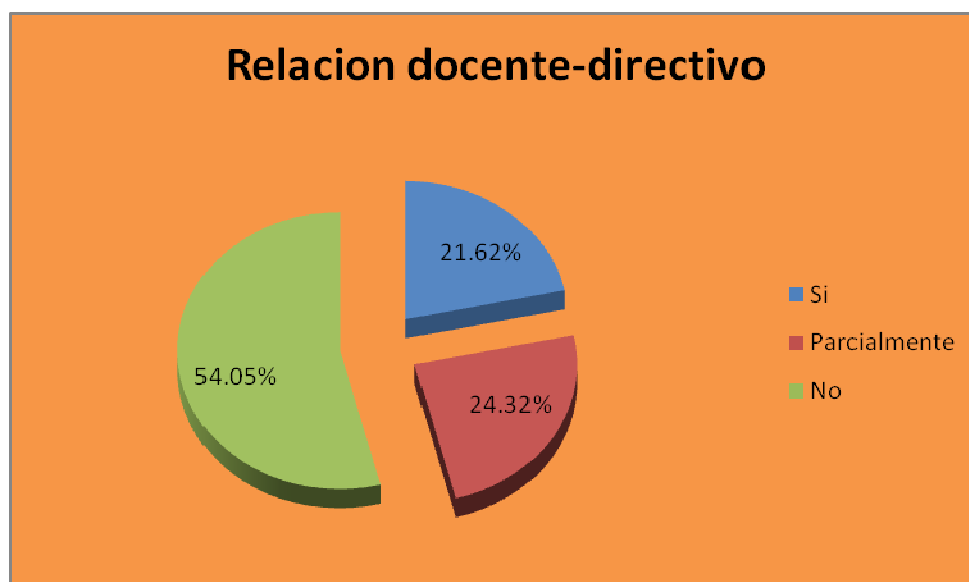


En esta gráfica y la siguiente, se revisan dos aspectos del cuestionario, en los temas de los objetivos y la finalidad, que no son iguales, pero ambos tienen una direccionalidad en la administración, están contemplados en el NIVEL DE ATENCION para corroborar el grado de conocimiento de su puesto, encontramos que solo un tercio considera tener claros los objetivos del puesto, casi dos tercios medianamente los conocen y el cuatro por ciento ignoran este rubro totalmente, o sea la mayoría desconoce con precisión los objetivos, que marca la política educativa del Artículo tercero Constitucional, el Programa Sectorial de Educación y en conjunto la normatividad educativa vigente.



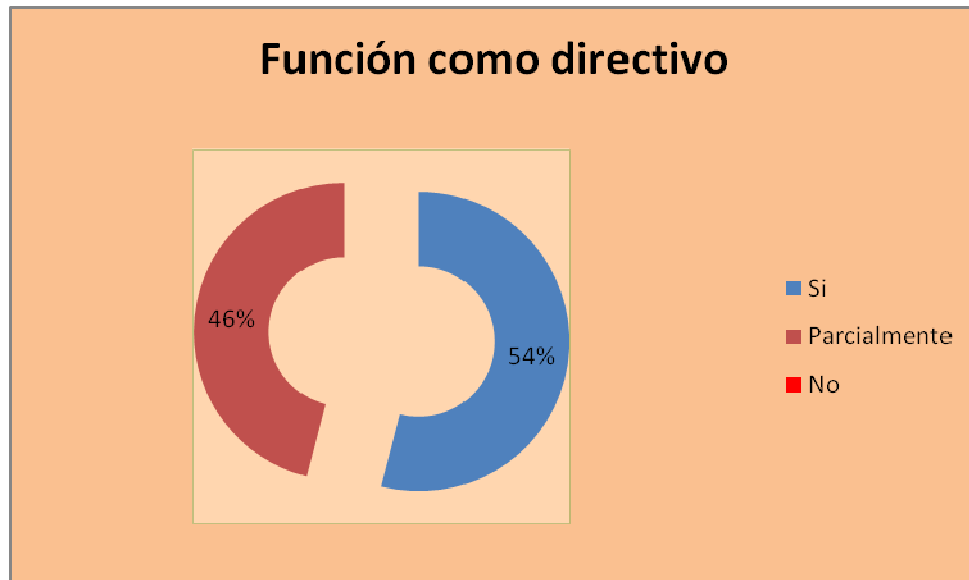
De los resultados de la aplicación de la encuesta, presentamos aquí un aspecto que es relevante sin duda y que se denomina finalidad de una responsabilidad administrativa o directiva, que en el caso de las escuelas, particularmente en la educación secundaria, por ser el último tramo de la educación básica, requiere que quien dirige conozca hacia donde se encamina este nivel educativo, mas sin embargo, la urgente necesidad de actualizar y capacitar al personal directivo, se observa, al analizar la grafica anterior, realizando la suma de los que parcialmente y los que no conocen este rubro casi son dos tercios del total de los encuestados presentan la carencia y desconocimiento de parámetros normativos para desarrollar mejor la labor que por nombramiento tienen encomendada.

Áreas de responsabilidad para la operación de la Escuela Secundaria



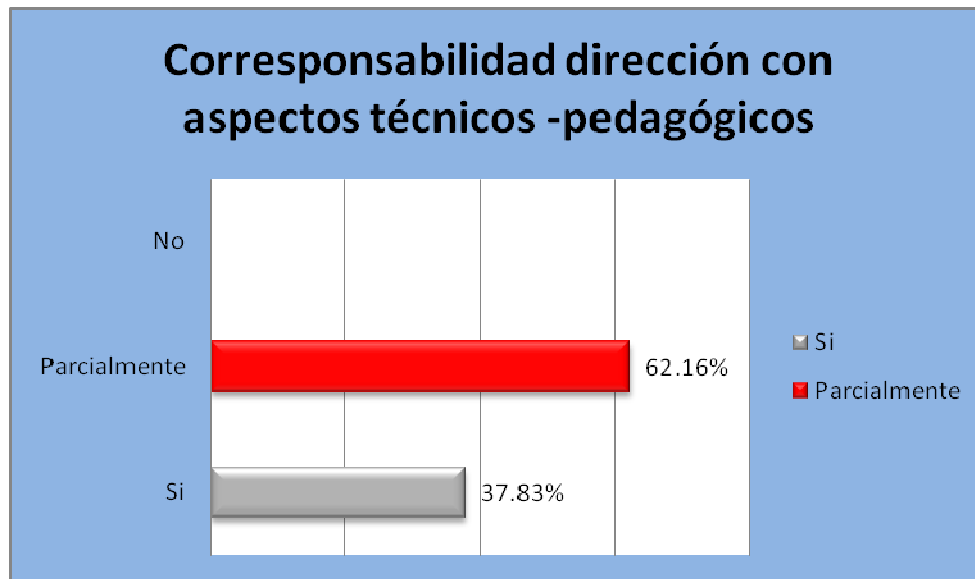
Relación docente-directivo

Esta gráfica representa la relación en cuatro parámetros sobresalientes de la operación de una escuela, las relaciones humanas, el ejercicio profesional de docentes y directivos, que debe manejarse en el ámbito básico del respeto, tratar de integrarse en un equipo funcional, y la participación obligada del ejercicio jerárquico, la cual debe ser manejada con tacto por un lado, y con apego primordial a las reglas normativas por el otro.



Función como directivo

El área de responsabilidad del Directivo, como lo enmarcamos en el Capítulo 1, es muy amplio sus actividades son múltiples y en la mayoría de los casos la falta de algún miembro de personal temporal o a largo plazo, obliga a que además de las obligaciones ya mencionadas tenga que estar vinculando el trabajo diario, a la asistencia en la atención de grupos, las cuales están dentro de la función de director, que como se observa en la grafica anterior los encuestados dicen conocer total y parcialmente y nadie acepta desconocer, quizá por el tiempo, que como atendimos anteriormente en algunos casos es poco, pero conlleva a pensar que ya tienen alguna introducción.



Corresponsabilidad dirección con aspectos técnicos-pedagógicos

La corresponsabilidad del directivo con los aspectos técnico-pedagógicos esta directamente relacionada a la supervisión del trabajo docente, es un aspecto que se practica todos los días, iniciando en la verificación de planes de trabajo anuales, la vigilancia del registro de asistencia, la exigencia de avances programáticos, su participación en concursos educativos, que cada año son mas, la relación de respeto docente-alumn@s, el trato de profesores con padres de familia, la interrelación docente-docente, el trato docente-personal de apoyo, el apego a uso de libros de texto oficiales, atender a los Supervisores técnicos pedagógicos en las observaciones realizadas en las visitas a los docentes de cada especialidad, la supervisión de exámenes de los docentes hacia los alumnos, etc.

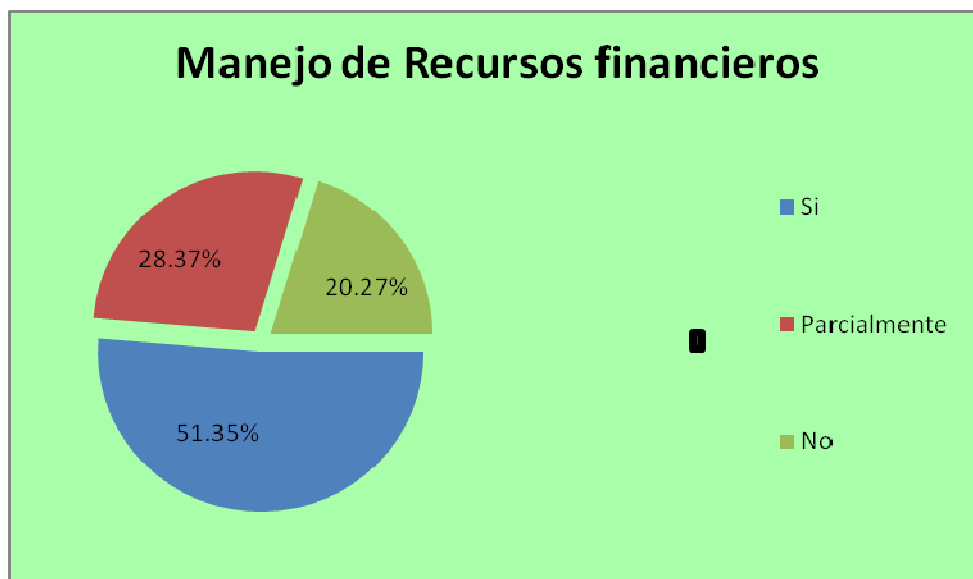
Por la dimensión y cantidad de actividades que el directivo tiene en relación con estos aspectos, este tema, daría para una nueva temática de tesis.



Participación en servicios asistenciales

La participación en los servicios asistenciales por parte del directivo, es un aspecto que requiere una gran preparación y sensibilidad; en esta grafica, observamos, que la totalidad acepta tener conocimiento al respecto de este rubro, la mayoría solo de manera parcial, y solo poco más de un tercio de forma total, considerando que los aspectos son de gran auxilio para el trabajo en las aulas, los apoyos internos y externos que se manejan en este espacio, como son becas, algunos servicios en instituciones de salud para atender nutrición, odontología y aspectos médicos en general; atención externa especializada en problemas de conducta, drogadicción, alcoholismo, integración familiar, etc.

Todo esto requiere, primero un trabajo permanente con el personal interno del equipo de la escuela o PAE Personal de apoyo educativo, como son la trabajadora social, el médico escolar (el cual por disposiciones legales tiene límites muy cortos para atender a los alumn@s) razón por la cual se les canaliza a atención externa, los prefect@s y los orientadores escolares para estar atentos en la verificación de los aspectos mencionados y conducirlos para que sean atendidos, pero como el responsable, como se menciona en las obligaciones de los directivos de acuerdo a la carpeta única de gestión, es el directivo, su requerimiento de preparación y profesionalización en la función que desempeña es de prioridad, para darle calidad y pertinencia a su gestión.

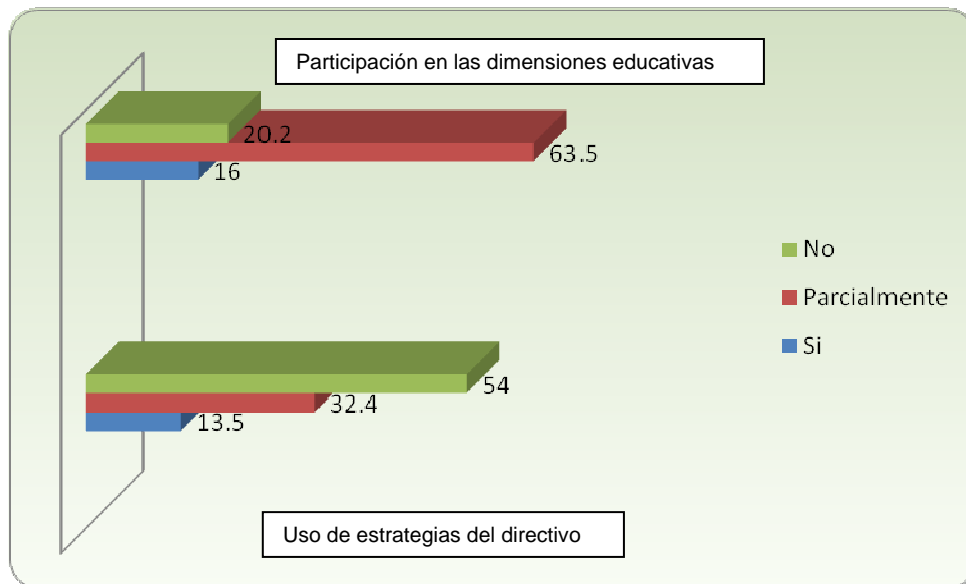


Manejo de recursos financieros.

Esta gráfica permite observar un aspecto normativo, que requiere que el directivo este preparado para el manejo de recursos financieros, que dependiendo del ejercicio de la escuela puede ser a mayor o menor escala dependiendo de que la institución este inscrita en alguno de los programas, que tienen como finalidad fortalecer el trabajo educativo, como son escuelas secundarias de tiempo completo, Sec XXI, escuelas de calidad, escuela de apoyos externos las cuales reciben un presupuesto mayor y obligan, desde hacer compras en diferentes instituciones y comercios, hasta buscar los productos adecuados de acuerdo a sus necesidades, desde luego, que en la gran mayoría de secundarias existe un apoyo llamado, contralor, pero el responsable de la manera de uso de estos y otros recursos económicos es el directivo, por ser su firma, la que avala la utilización de dichos presupuestos.

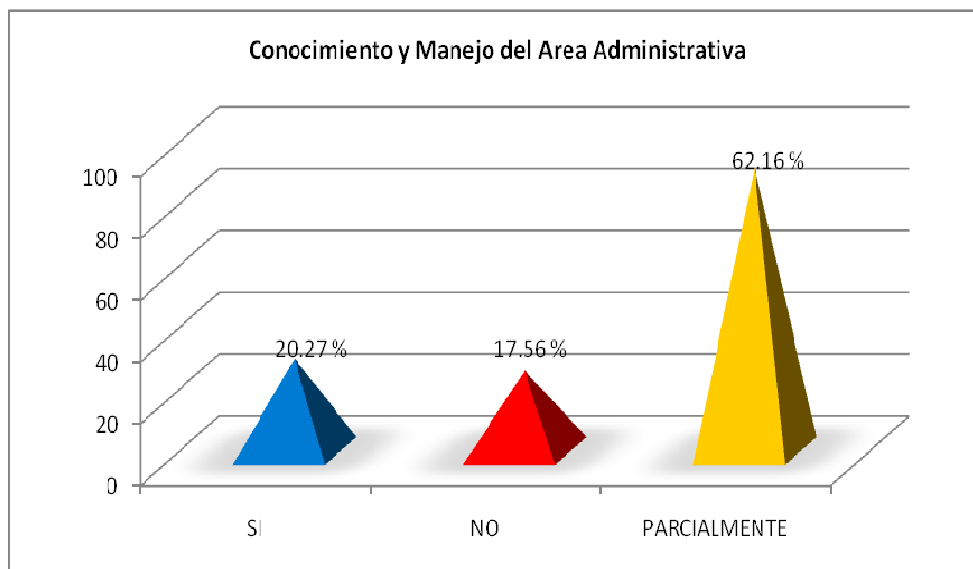
La preocupación es alta en este rubro, toda vez que solo un poco más del cincuenta por ciento acepta tener conocimientos al respecto del manejo de esta área, la otra mitad esta endeble en este aspecto, lo que podría originar, que el directivo tuviera algún problema contable y legal por desconocer el manejo de los recursos financieros, de ahí la importancia de que es urgente la capacitación y actualización de los directivos en sus obligaciones inherentes al cargo.

Dimensiones Educativas de Secundarias y las Estrategias del Directivo.



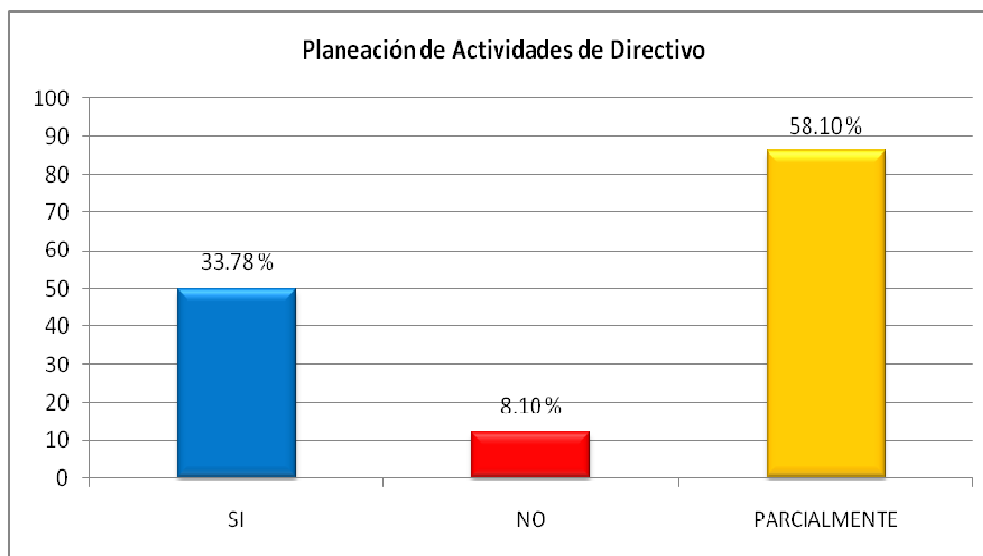
Esta gráfica también conjunta dos aspectos del cuestionario referentes a las dimensiones educativas de Secundarias y las estrategias del directivo. Y confirma lo que anteriormente se ha estado revisando, en el sentido de la necesidad apremiante de actualización y capacitación directiva, ya que sumando los de NO y PARCIALMENTE, 128 carecen de estrategias para llevar a cabo una gestión escolar con calidad, y 124 dejan de participar en las dimensiones educativas del nivel, lo que conlleva a descifrar que el desarrollo del quehacer directivo, no se atiende plenamente.

La razón de sumar los dos aspectos anteriores estriba en que en las escuelas las actividades se realizan plenamente con asertividad, o se hacen medianamente justificando y salvando errores lo cual es significado de tener desconocimiento de las obligaciones inherentes al cargo de directivo.



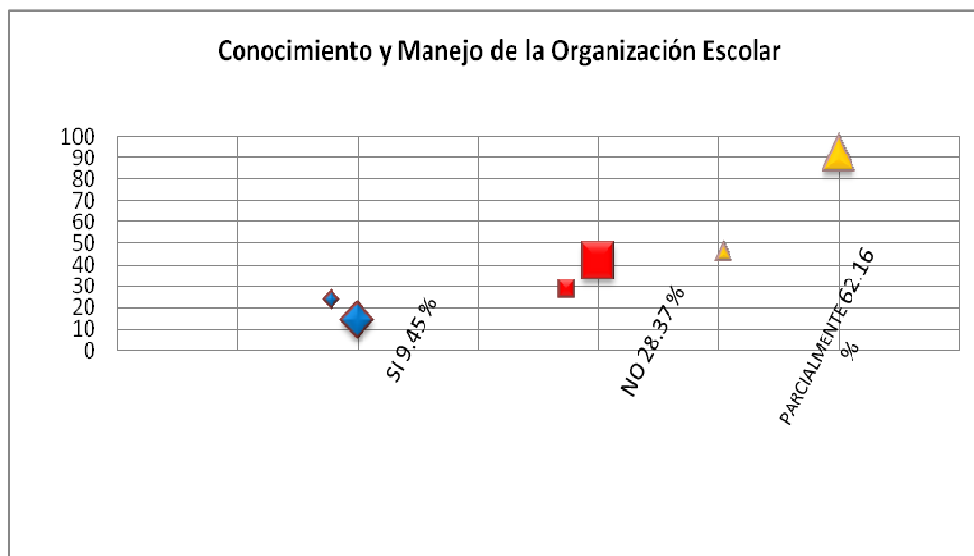
Las instituciones educativas, tienen dos ejes principales, el ámbito académico, y la conducción administrativa, las cuales deben integrarse en un conjunto uniforme, para lograr su mejor ejercicio, tomamos el segundo rubro de análisis de esta grafica para observar, que sumando los que no tienen mucho conocimiento y manejo del área y los que respondieron parcialmente suman casi el ochenta por ciento de directivos que aceptan tener necesidades de prepararse para desarrollar en nombramiento de dirección de una institución educativa.

Es importante darles los elementos operativos para que los directivos de las escuelas tengan mejores resultados, lo cual derivara en tener mejores escuelas, mejores alumnos y aportaciones positivas a las instituciones. Por esto el diplomado propuesto, se vislumbra para tener éxito.

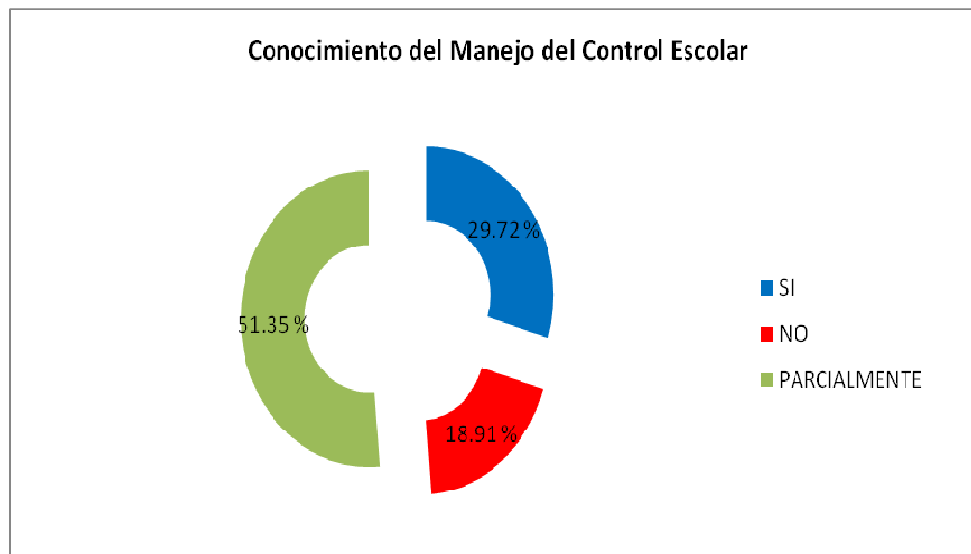


El desarrollo estratégico de las organizaciones, obliga a que se preparen mejor en sus compromisos, en efecto uno de los más importantes, es la planeación, el cual, permite establecer el andamiaje para la mejor organización de toda la operación del servicio, la escuela secundaria por su estructura, tiene mayor obligación en quitarse la improvisación y establecer una correcta planeación de actividades, toda vez que para atender los objetivos propuestos y llegar a las metas establecidas la mejor garantía es prever las acciones generales y particulares de cada área de trabajo. Para posteriormente articularlas y lograr tener un gran plan de institución. En la grafica anterior, más de la mitad acepta que lo realiza parcialmente, y el ocho por ciento declara que no realiza planeación alguna sumados representan el sesenta y seis por ciento, o sea solo un tercio de directivos de la muestra realiza sus obligaciones de planear adecuadamente.

El diseño, y la organización de planes por parte del directivo de escuelas secundarias es obligatorio, de ahí la importante necesidad de actualizarlo y capacitarlo apropiadamente para que este importante rubro rinda frutos en el servicio educativo.

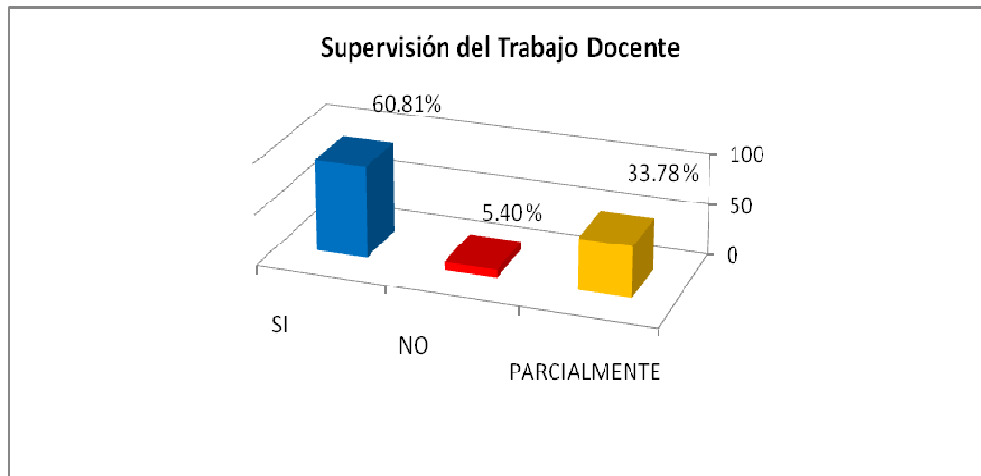


Como toda institución que presta un servicio, en este caso educativo, una vez que se planea, es necesario conocer el manejo y operatividad del mismo, para que dentro de la organización escolar se aprovechen y utilicen todos los actores que se encuentran dentro y fuera de la escuela, el manejo de esta organización le da operatividad en atender el servicio educativo en el caso de estudio, con escuelas públicas, que permitan ser eficientes en su desempeño y promuevan la mejor atención de los objetivos de la educación básica, en este sentido, el directivo de secundarias debe tener un manejo importante, en la grafica anterior la suma de los porcentajes de los que aceptan, que no tienen el conocimiento, más los que dicen que es parcial rebasa el noventa por ciento, lo cual indica la apremiante necesidad de profesionalizarlos, en lo que debe ser sus conocimientos básicos y esto se puede lograr, si ellos participan activamente en la capacitación inherente al puesto que desempeñan.



El control escolar representa en las escuelas, la base para tener un manejo y organización adecuada, toda vez que la evolución administrativa de altas y bajas de alumnos permite realizar la distribución equilibrada de cargas de trabajo, pero además posibilita la realización de credencialización, intercambio, transferencias y organización de expedientes de todos y cada uno de los ellos.

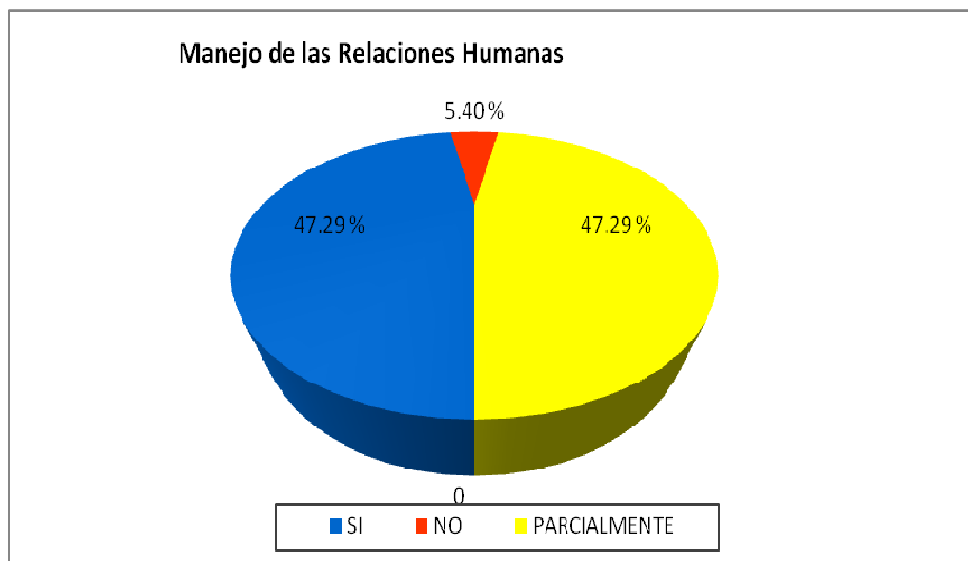
En este nivel educativo, también es frecuente cambios de estado de residencia y en menor cantidad, cambio de país; todo esto obliga a tener referentes y conocimientos en esta área, mas de la mitad admite conocerlo solo parcialmente, menos de un tercio reconoce su manejo total y mas del dieciocho por ciento o sea casi una quinta parte de la población de la muestra ignora este rubro de trabajo, lo cual pone en riesgo boletas de calificaciones, certificados de estudios, constancias escolares, etc. Documentos, que son comprobatorios pero lo estudiado en la escuela secundaria. Por lo señalado, es necesario que el directivo se adentre en estos conocimientos por medio de su capacitación y superación y evitar problemas dentro de la administración por errores u omisión.



En el desarrollo de la tesis se han estado planteando diversas formas en las cuales el directivo revisa, supervisa y coparticipa con los docentes en las escuelas secundarias, estas son actividades obligadas y reglamentarias, que la función conlleva para un mejor desempeño, el sesenta por ciento respondió en la encuesta que si supervisa el trabajo docente, el resto o lo ignora o lo realiza de forma incompleta, la base de las escuelas es el trabajo en las aulas.

Existen varias acciones de supervisión del trabajo docente pero una muy importante, pero que por diversas razones poco se realiza es llevar a cabo observaciones y sugerencias didácticas dentro del aula.

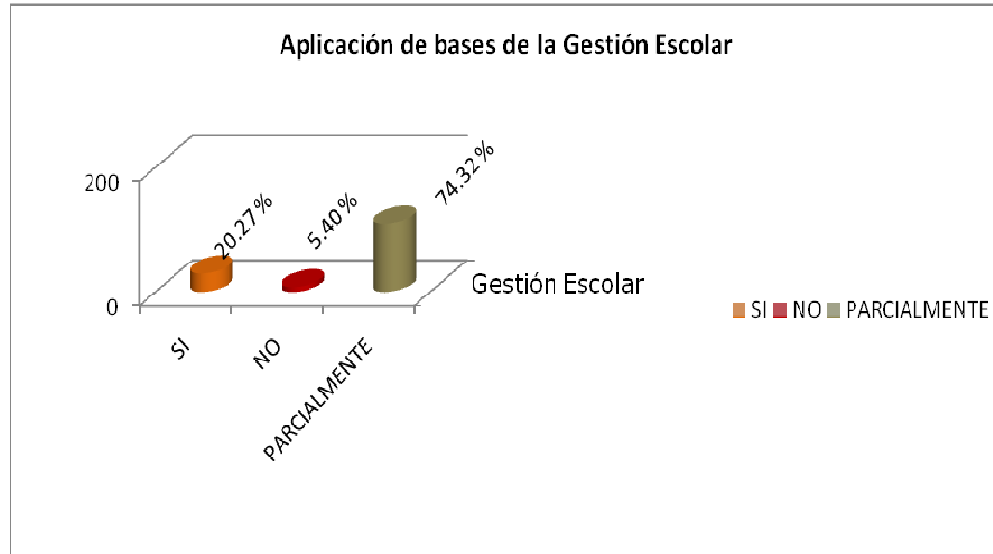
Es necesaria esta supervisión por parte del directivo, pero planeada y fundamentada para en realidad aportar elementos de fortalecimiento del trabajo docente, el requisito indispensable para el directivo, es actualizarse y capacitarse para realizar bien esta función.



Un tema básico para la óptima operación de toda organización, es el buen manejo de las relaciones humanas, toda vez que el material con que cuenta la escuela secundaria, es principalmente personas, entre las que se encuentran mayormente los alumnos y alumnas, cada uno de ellos tiene por lo menos un padre o madre, el personal docente, el personal de apoyo y asistencia, las autoridades educativas, la sociedad circundante a la escuela, etc.

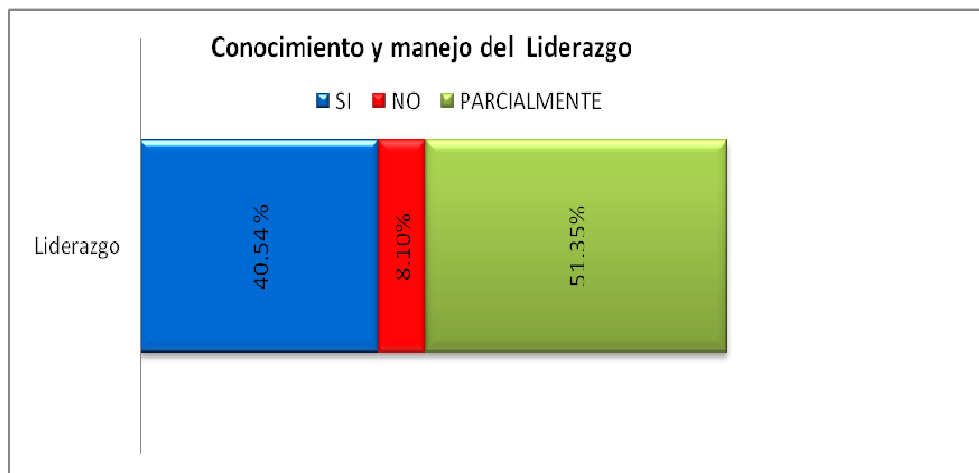
Todos ellos seres humanos que requieren ser tratados de acuerdo a su edad y condición con respeto, confianza y ante todo infundir entusiasmo.

En la gráfica observamos, que el cuarenta y siete por ciento de los directivos admiten en sus respuestas, que les falta dominio en este importante aspecto, y más grave aún, que más del cinco por ciento presenta una carencia de este necesario elemento, para el mejor desarrollo de actividades, sumados rebasan más de la mitad de los encuestados, por esto es importante que los directivos tengan la opción y oportunidad de capacitarse y profesionalizar sus espacios obligatorios de manera interna.



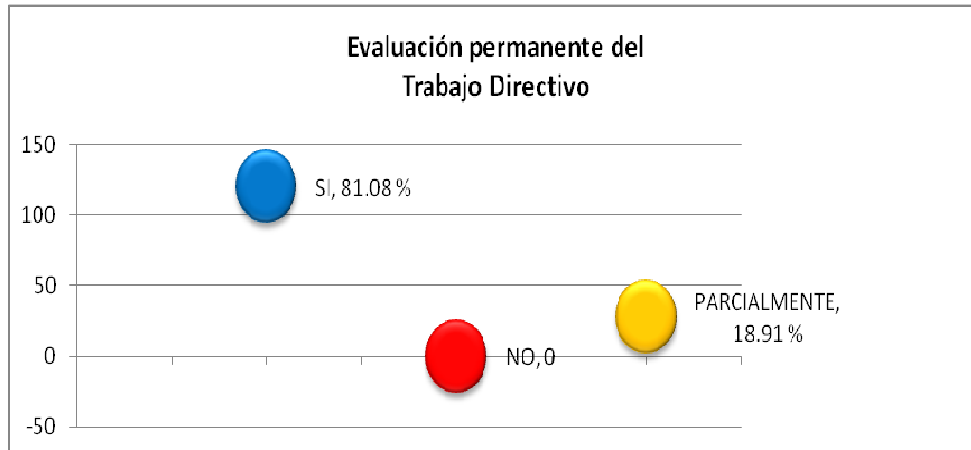
Los nuevos procedimientos que, se aplican en las organizaciones obligan, que los responsables de conducir instituciones tengan elementos suficientes, para sortear los grandes retos de organización, en la gestión escolar, también existen nuevas consideraciones se debe ser más abierto, mas democrático y permitir opiniones y sugerencias de los actores involucrados.

La gráfica anterior, presenta un panorama donde las tres cuartas partes reconocer tener parcialmente los conocimientos para realizar la gestión escolar, sumando a los que carecen de todo tipo de preparación representan casi el ochenta por ciento, una cifra muy alta que refleja, la importante necesidad de profesionalizar al directivo escolar en secundarias del Distrito Federal .



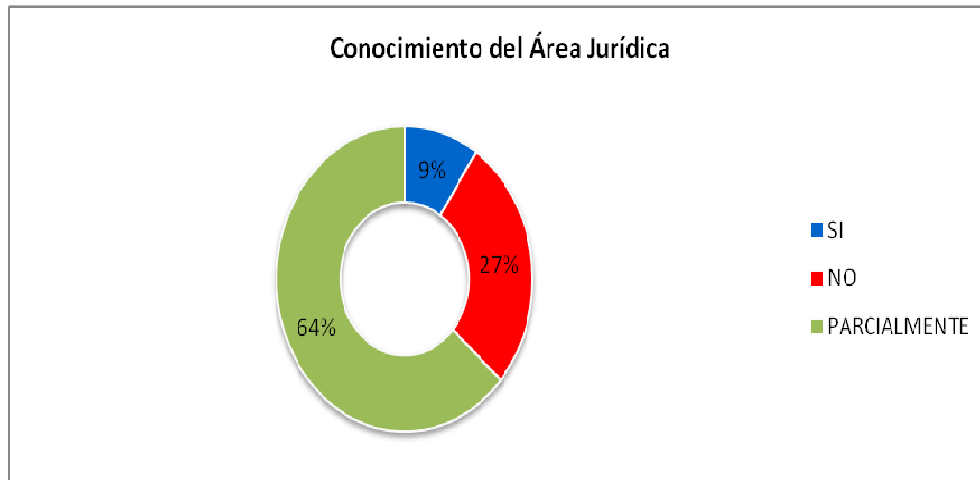
Como resultado de la nueva gestión escolar, el directivo escolar, debe ocupar el lugar del líder del personal de la escuela, debe estar atento a los requerimientos de operación, a formar un verdadero equipo de trabajo, a coadyuvar en la solución de problemas comunes y a atender a la comunidad escolar comedidamente.

La gráfica anterior permite valorar la situación actual de las escuelas donde sumados los que aceptan no tener liderazgo, con los que medianamente lo aplican se acercan al sesenta por ciento del total, lo que puede ser un indicativo de la necesidad de capacitar al personal directivo en el uso de estrategias para consolidar el liderazgo en la secundaria en que labora.



Una importante regla de la administración, establece la necesidad permanente de evaluar todas las actividades planeadas con determinado fin. Las escuelas, por tener una dirección con estructura y organización corresponden a tal precepto, mismo que se revisa de manera regular, utilizando diversas formas, en este rubro sobresale el hecho, de que todos los encuestados reconocen que evalúan su trabajo, misma actividad que les permite darse cuenta de errores, faltantes y aciertos en su responsabilidad.

Esto es significativo, al punto de señalar que con esta evaluación permanente el directivo tiene una gran oportunidad de mejorar, constantemente, dando el primer paso para evolucionar en su actividad, en este sentido evaluando su trabajo y cursando el diplomado tendrá los elementos básicos de inicio y alternativos para salir adelante con una gestión de calidad.



La administración tiene como uno de sus pilares fundamentales, la normatividad en la que se sustenta cada una de las acciones que permiten el funcionamiento de las instituciones.

En las escuelas aplica el mismo razonamiento, es de vital importancia que los responsables de la gestión escolar, en este caso los directivos escolares. Cuenten con los conocimientos específicos del Área Jurídica, ya que derivado de la versatilidad de procedimientos en torno a la escuela, serán los referentes de esta disciplina que deben tenerse en cuenta, para no incurrir en algún tipo de falta.

En relación con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de encuesta, en la gráfica mostrada en la parte superior, se puede observar un aspecto que resulta preocupante, ya que el 64% de los directivos manifiesta conocer solo parcialmente el ámbito jurídico inherente al sector educativo, específicamente lo correspondiente al nivel de secundaria. Pero también habría que adicional el otro 27% que manifiesta no conocer nada relacionado a este tema. Desprendiéndose entonces que solo el 9% cuenta con los conocimientos específicos del área jurídica.

4.2 Informe Diagnóstico

Tradicionalmente en este punto se presume que se ha realizado un análisis a conciencia de lo que los encuestados resolvieron en los cuestionarios pero ¿qué pasa si conjuntamente se realiza un ejercicio de analogías, deducciones, reflexiones y críticas? en el ánimo de trascender en una manera diferente, se realizarán las acciones anteriormente enunciadas en tres grandes rubros, de acuerdo a la misma estructura del instrumento:

Se planteó en el Capítulo 1, un ejercicio de razonamiento a conciencia de los diferentes enfoques que se establecen documentalmente al respecto de los directivos y sus obligaciones, estas analogías, fueron más allá de lo documental, se revisó lo práctico; el ejercicio de un directivo en su trabajo cotidiano donde se revisaron los objetivos de su puesto y lo que declararon; de los 148 directivos, 80 respondieron que si conocen cuales son, pero el resto que son 68 los conocen parcialmente, esto representa que más del cincuenta por ciento tiene en la Secundaria trabajo de calidad y buenos resultados.

Hasta aquí pareciera que casi todo estaría bien pero en el análisis del mismo instrumento, en la parte de las áreas de conocimiento de la función directiva, solo en dos de ellas que son Evaluación y Supervisión el personal directivo en conjunto admiten en mayoría tener conocimiento, en los otros siete rubros se observa la gran necesidad de tener una preparación real para llevar a cabo su función con eficiencia y calidad por esto la intención del Diplomado propuesto, es atender al universo total, esto justificaría que la aplicación de este Diplomado seria de ipso-facto, pero ¿están dadas las condiciones para reproducir dicho Diplomado?.

Es importante establecer con claridad, que la historia de la humanidad siempre ha requerido buscar la forma de hacer las cosas mejor, pero la intención de este trabajo, es facilitarle las herramientas al directivo, para que realice su tarea, y obligación en algunos casos bien y para otros mejor, los resultados traerán

beneficios en todos los ámbitos para la escuela, y por ende repercutirán en los alumnos, que son la razón de ser de toda institución educativa, los directivos también están en eso, en que se les den las condiciones para cumplir bien y mejor con su tarea.

La actividad del directivo escolar tiene una fuerte trascendencia histórica, de carácter científico y democrático, y una identidad como un trabajo eminentemente creativo que debe ofrecer a sus practicantes importantes motivos de satisfacción, si cuenta con los elementos necesarios para desempeñarse.

En los años recientes, esta triple identidad se debilitó tanto en lo que se refiere a su dimensión histórica como a la cultural, debido a una serie de factores, entre los que destacan:

- a) La anarquía que imperó en las políticas y orientación en lo que se refiere a formación inicial al puesto y a la actualización y superación profesional.
- b) El desplazamiento del segmento de directores de los ámbitos de decisión en su materia de trabajo, para convertirlo en correas de transmisión de normatividades, planes y programas, elaborados en otros lados y quedar sujetos a reglamentos cada vez más burocráticos.

Derivado de esta investigación se ha identificado que es necesario abordar para el análisis del problema:

Los problemas estructurales, académicos y administrativos que impone el sistema educativo para la actualización y superación profesional permanente de los directivos en el ejercicio de la profesión: a) Los efectos de las condiciones del trabajo cotidiano en la construcción de la experiencia directiva, y b) las oportunidades de capacitación, actualización y superación.

Dentro de la lógica a que el directivo debe adecuar cotidianamente su trabajo, se ha identificado lo siguiente:

La lógica de la organización institucional: las normatividades semejantes para realidades diferentes en muchos aspectos; el uso del tiempo; el tamaño de los grupos; la administración oportuna de los recursos; la dirección y supervisión del trabajo docente; las exigencias administrativas; las formas de relación instituidas en la comunidad escolar para la norma y la costumbre, etc.

Sobre toda esta complejidad que ocurre cotidianamente en el trabajo del directivo en las escuelas, el Director y Subdirector tienen que tomar decisiones continuas, que deben además enmarcar y ajustar a definiciones implícitas o explícitas de los valores que debe promover la escuela, que en la vida real se enfrentan y chocan continuamente con lo que los alumnos, maestros y comunidad viven dentro y afuera de la escuela.

El ejercicio cotidiano de la función directiva incluye entre otras las funciones administrativas, relaciones con los padres, relaciones con la comunidad, relaciones con autoridades locales educativas, etcétera, que hacen la educación pública, una actividad profesional, una compleja síntesis que incorpora, en un pequeño y complejo microcosmos, toda la vida política, económica, social, local, nacional, e internacional.

Toda esta complejidad, el panorama institucional, las nuevas necesidades educativas y el hecho de que, como muestran los resultados de esta investigación, alrededor del 91.9% de los directivos no han tomado ningún curso de capacitación como parte de la inducción al puesto, que un 94.6% si se han actualizado, pero en materia diferente a su función directiva.

Se considera necesario orientar acciones para atender aspectos como;

- a) Focalizar la actualización del docente, cuando de acuerdo al ascenso escalafonario asume una nueva responsabilidad ya sea como Subdirector o Director de un plantel de Educación Secundaria.
- b) Partir de las necesidades de los directivos. La actualización debe partir de las necesidades de cada escuela, tomando en cuenta la heterogeneidad de las mismas. Es indispensable articular y unificar la capacitación en torno al trabajo cotidiano y hacer de la escuela.
- c) La improvisación a la que se sujeto ahora la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal tras el Programa denominado **Separación Voluntaria** mediante el cual un importante número de Directivos se retiro del servicio mediante una compensación económica y conservando sus derechos como jubilación y servicio médico, ya que designo como directivos personal, con un desconocimiento bastante amplio de la Función Directiva, ya que hasta hace unos meses ellos todavía permanecían en las aulas, como personal docente frente a grupo.

En cuanto a la finalidad, la relación de permanencia y las funciones como Directivo es clara la necesidad de implementar una propuesta integradora que recupere la experiencia directiva, las características específicas en que se desarrolla la acción educativa, la propia renovación de la práctica docente y las acciones de actualización permanente que requiere el Sistema Educativo Nacional.

Es por ello y considerando que la formación del maestro articula esfuerzos y experiencias en los ámbitos de formación inicial, actualización, capacitación, superación e investigación; la propuesta, es que exista una actualización permanente para el personal Directivo de las Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el D.F., es parte de considerar como elementos fundamentales la capacitación, la actualización, superación y la investigación, con espacio de interrelación y complementación.

La capacitación permitirá impulsar el desarrollo de habilidades, aptitudes y disposición para el eficiente cumplimiento de sus funciones, partiendo del análisis de problemáticas específicas y el estudio de casos.

La actualización debe proporcionar la información que permita al directivo tener una panorámica actual en materia educativa, pudiendo brindarse elementos sobre política educativa, nuevas disposiciones, procedimientos y enfoques educativos.

A través de la superación se busca promover acciones tendientes a elevar el desarrollo personal y profesional del directivo: relaciones humanas, laborales, productividad, liderazgo de excelencia, etc.

Estos ámbitos o espacios nos permitirán agrupar contenidos en bloques sobre determinados campos, enfoques, concepciones y problemáticas específicas.

Las acciones en materia de actualización deben tener como eje la práctica concreta del directivo y como recurso metodológico, dicha problemática la podemos agrupar en los siguientes ámbitos:

Ámbito Administrativo. Espacio que permita abordar temáticas, lineamientos, normatividades, aspectos técnico administrativo, relacionados con ejes problemáticos que se presenten en la práctica diaria.

Ámbito Psicopedagógico. Debe considerar elementos que en materia de psicología y pedagogía contribuyan a identificar causas, factores y alternativas de solución a problemas educativos.

Ámbito de Desarrollo Profesional. Debe agrupar contenidos, prácticas, ejercicios sobre el desarrollo personal y específico de su carrera profesional, buscando coadyuvar a elevar la calidad de la educación.

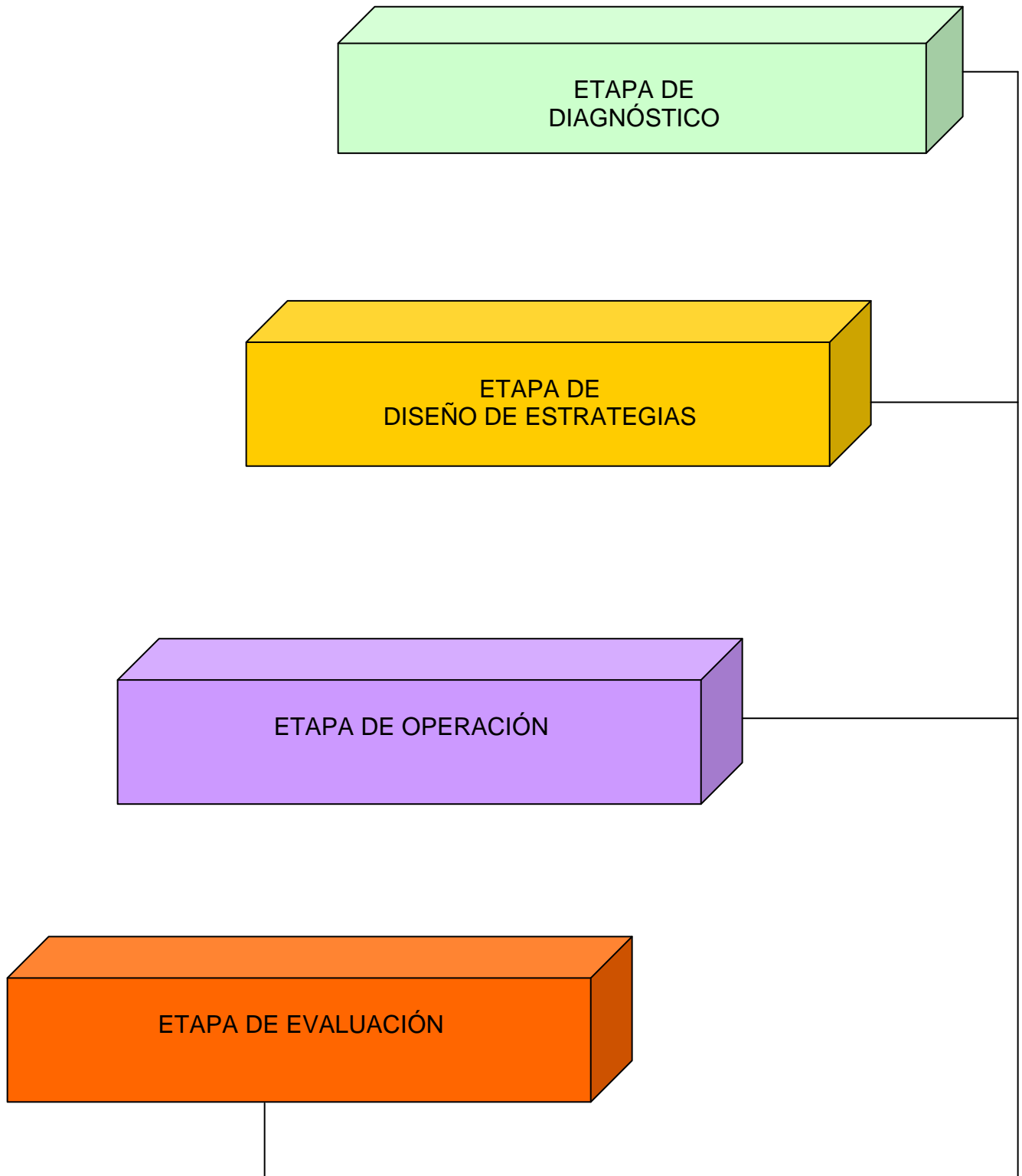
Ámbito de Participación Social. Este espacio se debe dedicar a integrar elementos que permitan una vinculación del plantel con su entorno, como es el caso del Consejo Escolar, Asociación de Padres de Familia, Cooperativas, entre otros.

Al mismo tiempo, a través de esta metodología general, es posible adquirir en un mediano plazo elementos que permitan llegar a la autoformación en su centro de trabajo.

De esta manera las acciones de formación deben estar enfocadas a la actualización, capacitación y superación. La propuesta de actualización parte de problemas específicos que se agrupan en los ámbitos antes mencionados como el administrativo, psicopedagógicos, desarrollo profesional y participación social que abordarán temáticas concretas que serán tratadas a través de el diseño e impartición de un diplomado.

Partiendo de este punto el siguiente diagrama señala directamente las acciones a seguir.

Principales Acciones para la Integración de la Propuesta



Nota: Diagrama de operación Elaborado por el Taxista

4.3 Vinculación de la hipótesis con la problemática.

Haciendo un contraste con la aplicación del instrumento a la práctica laboral del directivo en relación al objeto de estudio, los resultados, proporcionan una amplia visión de los aspectos investigados y que de manera especial, muestra que a pesar de que los directivos cuentan con opciones para actualizarse éstos no dedican tiempo ni se preocupan por capacitarse para desempeñar de la mejor manera su función directiva, por lo que confirma la hipótesis que sustenta este trabajo de investigación por lo anterior se comprende la necesidad de emprender estrategias de capacitación, actualización y superación tales como establecer un diplomado de nombre:

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”

CAPÍTULO 5. PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Diplomado:

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”

5.1 Marco Jurídico inherente a la propuesta

El Marco jurídico que sustenta la propuesta se encuentra plasmado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, Programa Nacional de Educación 2007-2012, Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2007-2012, Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo para el Personal de la SEP, Planes y Programas Educativos, Acuerdo 98. Estos documentos regulan la educación que imparten la Federación, Entidades Federativas y los municipios, asimismo su observancia es para todo el País.

De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos³⁴ se retoma para la propuesta el Artículo 3º que a la letra dice:

"Todo individuo tiene derecho a recibir educación..." Esto considerado como una garantía individual y un servicio de la sociedad, lo cual analógicamente también debe tender a la profesionalización y especialización del ser humano en la actividad que realice, a su vez el Artículo 123 de la misma Ley establece **“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o**

³⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2007.

adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

En la Ley General de Educación³⁵, en lo que refiere el capítulo II DEL FEDERALISMO EDUCATIVO, Artículo 12 fracción VI y que señala: **Regular un Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica.**

En el Artículo 20 de la misma Ley, se establece que: **las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros, que tendrá la finalidad siguiente:**

La fracción II señala como punto importante la actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio.

Por su parte el Artículo 21 señala.- **El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.**

5.1.1. Programa Sectorial de Educación 2007-2012

Como se menciona en el Capítulo 1 y dándole secuencia de ideas, reiteramos cómo el Objetivo 6 del Programa establece el parámetro general de la gestión escolar estableciendo lo siguiente:

Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los

³⁵ Ley General de Educación aprobada en 1993 (con la última actualización del 15 de julio de 2008)

diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Contribuye al cumplimiento de los objetivos 10, 13 y 14 del Eje 3; 5 del Eje 5 del PND.

El programa contribuye también al logro de las metas de cobertura educativa

5.1.2. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica está inspirado en el propósito fundamental de elevar la calidad de la educación pública.

Los programas y acciones que se formularon en torno a éste, tienen como objetivo promover y mejorar la Calidad de la Educación. Uno de los ejes principales es la revaloración de la función magisterial, ya que el protagonista de la transformación educativa que se requiere debe ser el maestro.

La revaloración de la función magisterial comprende algunos aspectos entre ellos: la formación del maestro, y su actualización.

Por tal razón es preciso llevar a cabo un esfuerzo especial para motivar al maestro a lograr una actualización permanente y dotarlo de las condiciones adecuadas que requiere su actividad.

En el Acuerdo Nacional se conviene el establecimiento de un Programa Emergente de Actualización del Maestro, con miras a fortalecer, en corto plazo, los conocimientos de los maestros y de coadyuvar así a que desempeñen mejor su función. El objetivo es fortalecer su formación mediante cursos, sesiones colectivas de estudio e intercambio de puntos de vista, y el trabajo individual de los maestros.

Otra opción para la actualización del docente es por medio del Programa denominado Carrera Magisterial, ya que en sus propios objetivos, establece, Promover la calidad de la educación y ser un medio de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro. Si bien es una posibilidad, al docente se le condiciona la necesidad de inscribirse y asistir de forma obligatoria a los llamados cursos estatales de, así como a los llamados Cursos Nacionales de Actualización o PRONAP.

De esta forma, se establece un mecanismo de promoción horizontal para el personal docente frente a grupo: cuyo propósito consiste en que esos maestros puedan acceder, dentro de la misma función, a niveles salariales superiores con base en su preparación académica, la atención a los cursos de actualización, su desempeño profesional, así como su antigüedad en el servicio y su permanencia en los niveles de la propia carrera magisterial.

5.1.3. Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006

En el apartado de Retos este documento claramente señala que, a partir del diagnóstico de los niveles de Educación Básica y Normal se identifican entre otros, el siguiente "**... es necesario elevar la capacidad de gestión de los Directivos, dotándolos de facultades que les permitan los cambios necesarios, capacitándolos para profesionalizar su liderazgo escolar...**"

LEY DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL³⁶

Artículo 21. Las autoridades de los planteles y las responsables de conducir los diversos sectores del sistema educativo del Distrito Federal, tienen como función apoyar la labor de maestros y estudiantes y garantizar que las dependencias a su cargo cumplan con los fines que les corresponden.

³⁶ **ORDENAMIENTO VIGENTE:** publicado en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* el 8 de junio de 2000. Asamblea Legislativa del Distrito Federal, I Legislatura

Artículo 50. Para ejercer las funciones de dirección de los centros escolares, jefaturas de enseñanza y de inspección o supervisión de educación básica, el personal interesado en dichos cargos no sólo deberá satisfacer las condiciones del escalafón, sino que también deberá cumplir con los requisitos de habilidades y formación específica del puesto. En todos estos casos se accederá al puesto por concurso de oposición. Los titulares que ya poseen los cargos mencionados deberán actualizarse permanentemente para cumplir con eficiencia sus funciones.

5.1.4. Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP

Aunque el reglamento se hizo en el año de 1946, en varias partes establece la necesidad y el compromiso de los actores educativos en actualizarse, capacitarse y tener elementos de profesionalización para desarrollar el trabajo en las escuelas, apegado a los procesos educativos y por el bien de la educación del pueblo de México.

5.1.5. Acuerdo 98

Establece las bases reglamentarias para el funcionamiento de las Escuelas Secundarias y Para Trabajadores, se mencionan algunas partes sustantivas:

En todas ellas la estructura de orden, estará integrada por un Director y un Subdirector.

El servicio educativo se procurará con disciplina y planeación, orientado y dirigido en todo momento, por el Director y el Subdirector.

Es obligación de todo el Personal Directivo, Docente, de Apoyo Educativo y de Apoyo y Asistencia a la Educación, Actualizarse, Capacitarse y Profesionalizarse de manera permanente, ya sea dentro o fuera de las instituciones en que se trabaja.

Por lo concerniente al momento actual, a partir del 16 de mayo del 2008 el documento de consenso llamado:

5.1.6. Alianza por la Calidad de la Educación

En el tiempo que estamos viviendo, la rectoría de este documento, establece los acuerdos de avanzada que la Autoridad Educativa a logrado con la representación sindical, en la búsqueda de la calidad educativa y la optimización de recursos en bien de la población escolar, se señalan los dos puntos que están relacionados con el tema de esta tesis, orientados específicamente a la *Profesionalización de los maestros y de las autoridades educativas*. Que pretende garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares y quienes enseñan a nuestros hijos sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y reciban los estímulos e incentivos que merezcan en función del logro educativo de niñas, niños y jóvenes. Desprendiéndose lo siguiente:

a) Acuerdo

El acceso a funciones directivas en el ámbito estatal se realizará por la vía de concursos públicos de oposición.

Consecuencias del Acuerdo

Fortalecimiento de la calidad del profesorado, autoridades escolares y educativas. Contratar y promover al profesional más calificado. . El desempeño como eje de la Contratación y la promoción. . Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

b) Acuerdo

Creación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio: . 80% de los cursos nacionales y estatales serán de matemáticas, ciencias, español, Historia y formación cívica y ética.

Consecuencias del Acuerdo

Mejorar la calidad y el desempeño de los maestros y las autoridades escolares y educativas. . Proporcionar una capacitación orientada hacia la calidad. .

5.2. Presentación de la Propuesta

A partir de 1995, el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP) ofrece la posibilidad cada año de participar en la actualización y profesionalización tanto de Docentes como de Directivos.

De allí la importancia del desarrollo de la presente propuesta, para la instrumentación del Diplomado denominado:

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”

La organización, su diseño y estructura es en espacios de trabajo colectivo que tienen la finalidad de promover el conocimiento y el análisis de los propósitos y enfoques de la educación, para lograr de esta manera mejorar la calidad en el Sistema Educativo Nacional, así como la Capacitación para los futuros Directores o Subdirectores aspirantes a la necesaria Actualización y Superación, del mismo modo que los que ya se encuentran en funciones que tienen interés en profesionalizarse.

En este contexto, la propuesta de trabajo se concentra en provocar en los Directivos el análisis y la puesta en práctica de los aspectos teórico-metodológicos a través de un Programa Modular para mejorar la administración de las escuelas.

Durante el desarrollo del Diplomado se tratarán aspectos vinculados con la administración, gestión escolar, planeación, legislación y evaluación institucional, en este marco se pondrá mucho énfasis en lo concerniente a desarrollar y fortalecer un verdadero liderazgo directivo.

Dicha propuesta se estructura: con una justificación, propósito, metas y, una apropiada metodología, cuya fundamentación teórica vincule la práctica con la teoría, con la base de la filosofía del quehacer educativo, dentro de un programa-esquema de Actualización, y el desarrollo del mismo, detallado en la carta descriptiva.

5.3. Justificación de la Propuesta

A pesar de los intentos que se han hecho en los últimos años, para elevar la calidad de la educación en el país, se puede observar que existen deficiencias en el desempeño del Personal Directivo en las Escuelas de Educación Secundaria en el Distrito Federal.

Conscientes de la necesidad de capacitación, actualización y superación de este personal, se ha considerado importante diseñar una propuesta pedagógica orientada hacia una nueva visión directiva fundamentalmente en un modelo alternativo de gestión escolar para Directores de Educación Secundaria que propicie en ellos los conocimientos teórico-metodológicos que faciliten el desempeño de la administración que realizan en los planteles.

Debido a que en la actualidad no se cuenta con escuelas formadoras de Directivos ya que éstos se desempeñan con bases en la experiencia, en el ejercicio de sus funciones o por ensayo-error en el mejor de los casos; consecuentemente esta deficiencia limita o dificulta el proceso educativo. Por otro lado es importante señalar que se cuenta con diversidad de perfiles profesionales de carreras profesionales distintas al magisterio, en donde existen, Licenciados en Economía, Derecho, Ingenierías, Carreras Técnicas y Docentes la propuesta conlleva a que tengan congruencia con la responsabilidad de dirigir un centro escolar de Educación Secundaria.

Es por ello que resulta importante el diseño de este diplomado que permita incorporar a los Directivos a una dinámica laboral con mejores conocimientos

sobre la actividad social que la escuela realiza en los ámbitos de relación con las diferentes instancias dentro de la estructura de la Secretaría de Educación Pública SEP, del gobierno, iniciativa privada, etc. o simplemente dentro de la propia comunidad escolar (alumnos, padres de familia, personal docente y, de apoyo y asistencia a la educación).

Ante los retos de la globalidad a los que se enfrenta el Sistema Educativo Nacional hoy en día, es importante que los Directivos retomen esfuerzos de superación, tanto en el ámbito personal como profesional, para lograr elevar la calidad de la educación con la firme convicción de poder proyectar una verdadera transformación social.

El propósito de este trabajo, es presentar la estructura de un diplomado que sirva como medio para facilitar el trabajo de los directivos de las Escuelas Secundarias, en el cual se plantea el desarrollo de diferentes acciones dentro del mismo con una mirada prospectiva y de innovación para lograr una capacitación e integración de los participantes, de una manera permanente, ya que como agentes de cambio en la educación de los jóvenes, es indispensables la constante profesionalización.

Por ende, se proponen los lineamientos considerados de mayor interés, así como los enfoques teórico-metodológicos con que ha de abordarse dicho proyecto de acuerdo con la dinámica de trabajo establecida en el documento.

5.4. Fundamentación Teórica

Las posibilidades de éxito en el alcance de los objetivos que se traza una organización, así como la satisfacción de las necesidades de la sociedad a la que sirve, se encuentran directamente relacionadas con el funcionamiento de dicha organización; si este proceso se desarrolla con eficiencia (hacer bien las cosas) y eficacia (hacer las cosas correctas), se incrementan de manera significativa las perspectivas de obtener los resultados esperados.

Para ello es importante tener como referencia los siguientes aspectos:

5.4.1 Gestión Escolar

Actualmente, la escuela configura su propuesta social mediante su proyecto educativo que responde y promueve las aspiraciones y expectativas individuales y sociales en la determinación y puesta en marcha de intervenciones educativas que propicien y posibiliten la consecución de los fines de la educación en, con y para la comunidad dentro de un contexto global.

La escuela enfrenta hoy cambios paradigmáticos que impactan significativamente en su cultura organizacional y la gestión escolar.

En efecto, se espera que la educación que la escuela promociona, sea pertinente y relevante para el desarrollo de las personas que acuden a ella, en consecuencia con las oportunidades de vida que se le brindan, en el contexto de las variadas y complejas transformaciones que suceden en la sociedad, como consecuencia del acelerado y sustantivo avance de la ciencia y la tecnología, y que obviamente, influyen en la manera de pensar, sentir, valorar y actuar de las personas en convivencia.

Para sostener esta perspectiva en la gestión educativa, se produce una nueva relación entre Estado y Sistema Educativo. Esta relación transita desde un modelo que sustenta el centralismo, el formalismo y la segmentación a un modelo que promueve la descentralización y por lo tanto auspicia la autonomía y la participación de los agentes educativos que integran una comunidad educativa determinada.

La descentralización educativa surge como una estrategia que favorece acciones tales como la discrecionalidad en la toma de decisiones por parte de los agentes educacionales formales del sistema escolar; la responsabilidad y el compromiso social de éstos, por los resultados logrados; la planificación con

pensamiento y orientación estratégica que sustituye la de la normativa y del detalle; la reorientación de la escuela como un sistema de aprendizaje abierto; y la tendencia hacia relaciones y comunicaciones organizacionales que enfatizan la horizontalidad por sobre la verticalidad.

Con el propósito de conocer la realidad y formular proposiciones que permitan consolidarla, se hace imprescindible estudiar cómo estos elementos distintivos en un nuevo modelo de gestión, están operando en la cultura organizacional de la escuela, ya sea para reforzarlos, reorientarlos o aplicar reingeniería para que efectivamente funcionen como medios que ayuden a cumplir la misión social que a la escuela le compete en la actualidad.

Dentro de este orden de consideraciones y focalizando la atención en uno de los tantos cambios que están ocurriendo en la escuela, el trabajo en equipo aparece como una metodología que responde a las nuevas características del modelo de gestión escolar que se está implantado, toda vez que promueve y posibilita la autonomía y la participación de los agentes educativos involucrados en el sistema escolar formal.

Consciente de que todo cambio organizacional pasa por las personas resulta significativo y oportuno conocer la naturaleza, el sentido y alcance de la conformación de los equipos de gestión escolar, diferenciarlo conceptualmente de los grupos de trabajo su incidencia en el desarrollo organizacional de la escuela y en la innovación educativa.

5.4.2 Los Equipos de Gestión Escolar

Los equipos de gestión escolar se legitiman y valorizan en la cultura organizacional de las unidades educativas en la medida que permiten:

- ✓ La participación como medio de reflexión-acción, para que de cara a la realidad se puedan ofrecer propuestas de intervención que respondan a aspiraciones y expectativas de todos los actores involucrados.

- ✓ La comprensión y la actuación de la interdisciplinariedad y la ínter funcionalidad propias de la complejidad del quehacer educativo.
- ✓ La recursividad, para promover la elaboración de visiones y estrategias compartidas que posibiliten la discrecionalidad en la toma de decisiones, traducidas en otorgar el poder de planear, ejecutar y controlar en cualquier nivel de la estructura organizacional, y ser fuente de aprendizaje tanto para sus integrantes como para quienes en convivencia reciben sus beneficios.

La escuela, entendida como comunidad educativa, para poder responder o anticipar propuestas a los desafíos y requerimientos de su entorno social, debe concertar, dinamizar y evaluar múltiples y complejos factores simultáneamente dentro del tejido social. Para ello, se hace necesario la conformación de equipos de gestión escolar capaces, por una parte, de atraer y movilizar a los distintos agentes de los sectores sociales mediante la conformación de reales y efectivas redes de apoyo en pos de objetivos educacionales, y por otra, orientar esfuerzos organizacionales internos en dirección hacia esos mismos objetivos.

Básicamente los equipos de gestión escolar, tienen sentido en la medida que alcanzan un desarrollo maduro y efectivo, es decir, funcionan como unidad, interactúan y participan generando sinergia, procurando que sus esfuerzos se orienten a objetivos comunes y sean capaces de concitar, sostener y evaluar el juego de fuerza que permean la escuela.

Una precisión fundamental, en este orden de consideraciones, es la distinción entre grupo y equipo de trabajo. En el primero son características notables, la presencia de un líder fuerte, claramente individualizado, en tanto responsabilidad y resultados. Sostiene reuniones eficientes, mide su eficacia indirectamente por su influencia en otros. Discute, decide y delega. En el segundo, por el contrario, los roles del liderazgo son compartidos. Presencia de responsabilidad individual y compartida. Resultados de trabajo colectivo.

Estimula la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas. Mide el desempeño directamente mediante evaluación de resultados de trabajo colectivo. Discute, decide y hace el trabajo en conjunto.

Variados y complejos son los eventos que impactan a la organización educativa y que justifican la incorporación a la cultura organizacional del trabajo en equipo. Entre otros se pueden mencionar los siguientes:

- La ampliación y profundización de los principios y valores democráticos en la cultura escolar.
- La creación de espacios para propiciar la reflexión, la sensibilización y la inter subjetividad de los actores educativos involucrados para conocer y reconocer el contexto y la situación en que se produce el proceso de enseñanza - aprendizaje y así promover el cambio percibido en la comunidad educativa.

El concepto de comunidad educativa que involucra la relación escuela-hogar comunidad, para establecer redes de apoyo que permitan promover aprendizajes tanto en los alumnos como en los integrantes de estas redes.

La práctica del trabajo en equipo como modelo para favorecer el desarrollo personal y social de las personas.

La adquisición de habilidades cognitivas y sociales por parte de los alumnos para responder a las exigencias y condiciones del trabajo colaborativo propias del mundo tanto académico como laboral.

La obsolescencia del conocimiento que requiere la conformación de núcleos de estudios disciplinarios e interdisciplinarios que permitan la actualización, resignificación y transposición didáctica del conocimiento en la escuela.

El ejercicio de la autonomía profesional demanda espacios que posibiliten la reflexión, comunicación y apropiación de saberes pedagógicos, prácticas e innovaciones educativas.

La gestión escolar debe tener entonces, la capacidad de utilizar adecuadamente las fuerzas del grupo, toda vez que "un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a los individuos. Generalmente, más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para impulsar fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos"³⁷.

En consecuencia, los equipos de gestión escolar asumen un liderazgo grupal cuando cumplen cuatro condiciones fundamentales: primero, saben hacia dónde debe ir la organización educativa; segundo, convocan a los integrantes de la comunidad; tercero, permiten que se replique el modelo del trabajo en equipo en todas las esferas de la organización; y cuarto, diseñan, ponen en marcha y evalúan un plan global de acción que al ser participativo permite la toma de decisiones autónomas, en distintos niveles, dentro de un marco concordado.

Entonces pues se tiene que la gestión escolar, es un proceso que enfatiza la *responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, el diseño y la evaluación del quehacer educativo*. Esta es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que se apoyan el desempeño de docentes y Directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela. Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

³⁷ María Teresa Lepepey. "Gestión y Calidad en Educación". Editorial McGraw-Hill Interamericana. Edición 2001.

Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad³⁸.

Procesos involucrados:

- ◆ Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- ◆ Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- ◆ Apoyo en la articulación de los proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa.
- ◆ Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.
- ◆ Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sustentabilidad.

5.4.3 El nuevo escenario mundial, ¿Porqué mejorar la calidad de la Educación Básica?

La necesidad de mejorar la calidad de la educación, sobre todo en escuelas de Educación Básica en México, se ha convertido en tema dominante de política y de debate en el campo educacional, de la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En diferentes reuniones de carácter internacional, desde 1984, como resultado de la reunión de Ministros de Educación de la OCDE, que se celebró en París, Francia, recomendaron que la Comisión de Educación, incorporara el análisis e

³⁸ <http://www.redacademica.edu.co/redacad/export/REDACADEMICA/Directivos/gestionescolar/>

intercambio de información sobre la calidad de la Educación Básica como elemento clave de su trabajo.

La calidad de la Educación Básica, debe atender a las necesidades modernas de sociedades cada vez más pluralistas, tales como: una mejor preparación para la vida de adulto; medidas para elevar el rango, la eficacia y el papel profesional de los enseñantes, la organización, contenido y estructura del currículo y los métodos de evaluación; los factores cualitativos que afectan el rendimiento de la escuelas incluyendo el liderazgo de base escolar y los programas concebidos para los desfavorecidos y los minusválidos.³⁹

En México, actualmente, el SEN realiza pronunciados esfuerzos por elevar la calidad educativa. Como una de las últimas acciones en ese sentido, está la firma de la Alianza por la Calidad de la Educación, entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Misma que se propone impulsar una transformación por la calidad educativa.

La inquietud que suscita, actualmente, la de calidad sobre todo, nace del descontento de quienes constatan que las reformas de las estructuras y de la organización, no han resuelto problemas relacionados directamente con la enseñanza.

En relación con el tema, pero visto desde la escuela, puede apreciarse que otro elemento de importancia es el liderazgo, ya que uno de los campos que atrae la atención en estos momentos, es el de la Gestión actualizada a los requerimientos que las nuevas sociedades demandan, máxime cuando se trata de crear los senderos específicos para encaminar visiones de lo que es este

³⁹ OCDE. Ministres Discuss Education in Modern Society. Documento de distribución general, Paris, 1985. Pág. 48

proceso que tiende a la consolidación de los eventos participativos y democráticos de los núcleos de población.

Aunque educacionalmente, cabe distinguir al menos dos aspectos:

- a) Un cambio que afecte a todo el sistema, no altera necesariamente la práctica de organización en el nivel de la escuela; y
- b) La reforma de la organización (parte importante del PNE y de la Alianza por la Calidad) solo constituye un ingrediente en la revitalización de la enseñanza y del aprendizaje en las escuelas.

La dirección de instituciones educativas contemporáneas, sean del nivel que éstas sean, pero este caso exclusivo las de educación secundaria designan (como ya se comentó en el Capítulo 1) a sus directivos por criterios como antigüedad, corrimiento escalafonario, cercanía con las autoridades, etc. Pasando por alto, la preparación, actitudes y valores que puedan derivar en el desempeño de las funciones asignadas. Acciones de impacto para los alumnos y docentes a cargo del directivo designado.

Por esta razón es necesario tomar en cuenta a quienes opinan que la tarea directiva requiere de investigación más específica, el rol del director debe ser mejor definido. No solo como manager o coordinador de actividades, el director debe ser un líder instruccional, la clave de los cambios que deben ocurrir.

En esta definición se advierten nociones deferentes o complementarias sobre el rol del director:

- a) Manager
- b) Coordinador
- c) Líder instruccional.

Esto necesariamente debe llevar a la reflexión de que no existe duda de que la especificidad de la tarea directiva, solo se define visiblemente contando siempre con un conjunto de procesos que son interdependientes unos de otros.

El directivo debe conjugar distintos roles o funciones.

Para contrastar esta realidad y así aproximarse aún más a la real naturaleza de la dirección, es inevitable citar a autores que han intentado profundizar en la especificación del cargo o de la función de directivo de las organizaciones modernas. Se trata de Henry Mintzberg,⁴⁰ quien publicó un artículo que levantó revuelo en el mundo del “management”, “THE MAMAGER JOB: FOLKLORE AND FACT”; artículo que ganó el Premio “Mc Kinse” por la excelencia, del que se rescata lo siguiente:

El autor define al “manager” como esa persona a cargo de una organización o subunidad. Quien está investido con autoridad formal sobre dicha unidad organizacional. De esta autoridad formal proviene el status, el cual guía la variedad de relaciones interpersonales y de éstas se accede a la información, luego tal información capacita al “manager” a tomar decisiones y estrategias para la unidad.

El trabajo de “manager”, puede ser descrito, continúa explicando el autor, en términos de varios “roles” y organizado en un conjunto de conductas identificadas con la posición. “Los diez roles del manager”, comprende tres roles interpersonales, tres informacionales y estos dos conjuntos de roles capacitan al “manager” para manejar cuatro roles decisionales.

Como se puede observar, el autor propone una variedad de diez roles o funciones en el directivo que le permiten actuar más eficazmente y que a continuación se describen brevemente.

⁴⁰ Henry Minzberg. The manager's Job, Folklore and Fact. Harvard Business Review, 1990. p. 163-173

Los roles interpersonales integran:

1. Ser encargado de presidir ceremonias, actos institucionales, invitaciones;
2. Ser el líder: el responsable de la unidad. Motivar y comprometer a sus empleados tratando de conciliar sus necesidades individuales con las metas de la organización. Virtualmente cada contacto de “manager”, debe suscitar en los subordinados la idea de preguntarse: ¿cómo le gustaría que se presentara el informe? ¿en qué está más interesado? La influencia del “manager”, es más clara cuando se ve en el rol de líder; y
3. Ser enlace, que es hacer contactos mayoritariamente con gente de su mismo nivel, con gente de fuera de su unidad y con sus subordinados.

Los roles informacionales integran:

4. Ser monitor: retener la mayor información que sea posible, incluso la no solicitada;
5. Ser divulgador: pasar la información a cada uno de los subordinados (uno a uno), dar información privilegiada; y
6. Ser vocero: informar a la gente externa a la unidad, a quienes sean influyentes y controlen la unidad de la organización.

Y los roles decisionales integran:

7. Ser emprendedor: cuando algo bueno aparece, él inicia e proyecto, él voluntariamente, es el iniciador del cambio.
8. Ser manejador de conflictos: responde a la presión de los problemas; considera la contingencia en el avance del ambiente incierto.
9. Ser asignador d recursos: decide quién hará qué cosa. Estructura la unidad a través de las relaciones formales que determinan cómo el trabajo está dividido y coordinado; y
10. Ser negociador: que es parte integral del trabajo del “manager”.

El autor también aclara que estos diez roles no son fácilmente separables: Ya que ellos forman un todo. Decir que los diez roles forman un todo, no es lo

mismo que decir que todos los “managers” den igual atención a cada uno de los roles. Se ha observado en varias investigaciones que los “managers” de ventas, dedican más tiempo al rol interpersonal, presumiblemente a la extrovertida naturaleza de la actividad del mercadeo. Otro ejemplo, son los “managers” de producción, ellos dan mas importancia a los roles decisionales, debido a sus intereses con el eficiente flujo de trabajo, y “managers” de apoyo (staff), que dedican mayor tiempo a los roles informacionales desde que son expertos como directores de departamento

5.4.4 Currículo Modular

Ante los retos del SEN, se requiere de la elaboración de currículos para la formación y actualización de Directores, que conlleven a un equipo de directivos mejor preparados, capaces de poder incidir propositivamente en sus comunidades para que puedan aprovechar mejor sus recursos, creándoles la necesidad de poder dar solución a los problemas administrativos y de organización que enfrentan en su vida diaria.

Con base al razonamiento anterior es importante centrarse en la necesidad de elaborar un currículo para la formación y capacitación de Directivos.

Dicho enfoque parte de una crítica de la fragmentación del conocimiento en disciplinas y subdisciplinas.

La superación de la clásica enseñanza por disciplinas, implica la creación de unidades basadas en un objeto interrogante sobre el mismo, en él, se conjuntan diversas ciencias y técnicas para dar respuesta científica al conocimiento de profesionalización. Tal es el caso de la enseñanza modular en la UAM-Xochimilco de la ciudad de México, D. F..

El propósito central de dicho currículum es, la transformación de la realidad que implica el abordar simultáneamente la producción de conocimientos y la

transmisión de los mismos, así como la aplicación de conocimientos a una realidad concreta, donde el sujeto es determinado como un individuo en el plano psicosocial y socio-dinámico.

La teoría del aprendizaje, se sustenta en una concepción dialéctica del conocimiento que se crea a partir de la interacción del sujeto cognoscente y del objeto de conocimiento. Se concibe al conocimiento como proceso de acercamiento progresivo a la verdad objetiva. Retoma la teoría psicogenética y la del psicoanálisis.

En cuanto a su estructura, la organización modular es una sistematización del trabajo académico a través de una estructuración interdisciplinaria de objetivos de aprendizaje.

En esta propuesta, los requisitos fundamentales que se establecen para la elaboración de un plan de estudios se integran en las etapas siguientes:

- *Marco de referencia del plan.
- *Determinación de la práctica profesional.
- *Estructuración curricular.
- *Elaboración de módulos.
- *Evaluación del plan de estudios.

Cada una de estas fases intenta ser la contra parte de las etapas genéricas usualmente incluidas en los modelos tecnológicos. Ángel Díaz Barriga (1988)⁴¹, hace una contrastación de dos enfoques de diseño curricular dentro de los modelos tecnológicos:

⁴¹ Ángel Díaz Barriga, citado por: Frida Díaz Barriga, Aproximaciones Metodológicas al Diseño Curricular, México, Edit. ILCE, Revista Tecnología y Comunicación Educativas. Op.Cit. Pág. 33.

Teoría Curricular Estadounidense y Teoría Curricular por Objetos de Transformación, como se puede observar en el siguiente cuadro comparativo:

EVALUACIÓN				
TEORÍA CURRICULAR ESTADOUNIDENSE	Perfil del egresado Objetivos terminales	Diagnóstico de necesidades	Asignaturas Áreas	Mapa curricular
TEORÍA CURRICULAR POR OBJETOS DE TRANSFORMACIÓN	Práctica profesional	Marco referencial	Módulos (Elección de objetos de transformación)	Elaboración de módulos

EVALUACIÓN

Considera que en vez de realizar un diagnóstico de necesidades, como en la concepción propuesta por Taba, es más apropiado el establecimiento de un marco de referencia, que consiste en lograr una aproximación a la evaluación histórica de las prácticas profesionales, mediante el análisis de la formación económica social en que se llevan a efecto.

Esta propuesta se opone al diseño curricular por asignatura que parte de una visión epistemológica de las disciplinas o campos del conocimiento y puede caracterizarse como positivas, desarticulada y fragmentaria.

Como contraparte, aboga por el diseño curricular modular por objetos de transformación, que consiste en la integración del contenido a partir de un problema de la realidad, que se toma como tal, en su totalidad como proceso, para explicarlo por la vía de la acción sobre él, mediante el estudio interdisciplinario.⁴²

⁴² Ídem.

De esta manera, se plantea el diseño de un programa modular, con la finalidad de integrar y actualizar a los Directores de Educación Secundaria, en el proceso de todos los ámbitos de la administración, coadyuvando a mejorar la Calidad Educativa, incorporando los avances de las Ciencias de la Educación.

Es importante, que el conocimiento que adquieran por parte de la realidad, tenga incorporando los elementos teórico-metodológicos que le ayuden a mejorar su trabajo cotidiano y a la vez, logren una transformación en el proceso educativo, con la firme intención de promover cambios significativos, proyectándose en una mejor sociedad.

En cuanto a la conformación del mapa curricular formal integrado por cartas descriptivas, es conveniente la elaboración de un programa analítico, con el cual los Directivos-alumnos, puedan posteriormente interpretarlo en función del contexto particular en donde se desarrolla su actividad.

Por otra parte, la evaluación debe tener el valor conceptual debido y, resaltar los aspectos eficientes del currículum.

La metodología de la propuesta curricular la constituyen los trabajos vinculados al constructivismo psicológico. Postulando que el conocimiento se produce, mediante un prolongado proceso de construcción, elaboración de esquemas, modelos y teorías que inducen al aprendizaje a su contraste y replanteamiento.

César Coll⁴³, considera que los componentes del currículum son indispensables para cumplir con éxito las funciones anteriormente mencionadas, por lo tanto, el currículum debe:

- ☺ Proporcionar información sobre qué enseñar.
- ☺ Proporcionar informaciones sobre cuándo enseñar.

⁴³ César Coll. Psicología y Currículo. Op.Cit.Pág.62.

- ☺ Proporcionar informaciones sobre cómo enseñar.
- ☺ Proporcionar información sobre qué, cómo y cuándo evaluar.

Ante las características expuestas, esta propuesta desarrolla el Programa Modular para la Actualización e Integración de los Directivos, de Escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el DF. El cual implementa una serie de contenidos temáticos para el área administrativa, así también como para el área específica que los Directivos cursarán, con la finalidad de poder adquirir los elementos teórico-metodológicos de su función como dirigentes, de esta manera establecer una proyección sólida en la sociedad educativa de Dirección.

Cumple también, con el requisito de cuándo enseñar, es decir, con el ordenamiento y secuencia de los contenidos y objetivos a cumplir.

Por consiguiente, al tratarse de un Programa Modular se pretende inducir al Directivo a la investigación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en relación con los contenidos seleccionados.

En la medida en que la propuesta responde a una serie de intenciones, la evaluación es determinante para asegurarse que la acción pedagógica responde adecuadamente a las mismas y para introducir las correcciones oportunas en caso contrario.

Cabe mencionar, que la evaluación es la etapa final del proceso del currículum, basada en la medición y en la valoración. Una vez que los objetivos están claros, ya que han sido formulados para ser operativos y se incorporan las experiencias y los contenidos seleccionados y se han integrado, organizado y puestos en práctica en clase, aún se precisa una doble operación. El carácter y la amplitud de los cambios de conducta han de ser medidos en el caso de cada Directivo-Alumno.

La evaluación por lo tanto, permite comparar las conductas reales con las esperadas, y llegar a ciertas conclusiones con vistas a la acción futura.

5.4.5 Enseñanza Modular

Evidentemente, la educación refleja y reproduce las condiciones histórico-sociales y culturales de la sociedad que la genera, se formaliza y se constituye en un aparato ideológico que controla y legaliza los conocimientos, actitudes y valores que son válidos para una determinada sociedad, en razón de los intereses de grupo, que la clase sustenta en los diferentes grupos de poder.

El currículo implica la consideración de éste, como un producto de las acciones sociales, por lo que en todo currículo hay una doble finalidad: la implícita, generalmente relacionada con la producción de la ideología dominante y la explícita, representada por los objetivos de aprendizaje, que indican, con mayor o menor claridad, lo que se pretende y en los que de alguna forma se manifiestan las funciones de conservación, reproducción y transformación que cumple la educación. El análisis de estas funciones, permite detectar el carácter innovador de los nuevos currículos, representando por el potencial de transformación.

El desarrollo curricular es una tarea compleja que implica tener una posición política (implícita o explícita) frente al hecho educativo y manejar además una metodología de trabajo que permita clarificar una serie de supuestos a diversos niveles de análisis, tales como objetivos de aprendizaje, organización y secuenciación de contenidos, criterios para las actividades didácticas, vinculación de toda la acción educativa con las necesidades sociales, etc.⁴⁴

⁴⁴ Margarita Pansza, Pedagogía y Currículo. Editorial Germanica, México, 1977. Pág. 38.

Los modelos curriculares más comunes, son los tipos que están organizados por materias, por áreas y por módulos. Como es evidente la organización por materias, es la más antigua, pero no por ello menos popular, entre las características esenciales de este tipo de organización, está el hecho de que se responde a una concepción mecanicista del aprendizaje humano, especialmente fundamentada en la teoría del aprendizaje conocida como disciplina mental y que tiende a su vez, a limitar el alcance del conocimiento.

Las evidentes diferencias de la organización por materias, lleva a la concreción de nuevos modelos que representan búsquedas en torno al problema de la fragmentación y aislamientos en la escuela tradicional, desde la perspectiva tanto técnica como ideológica, por lo tanto, cabe señalar que en estos tipos de currículos cobra fundamental importancia, la concepción de la ciencia ausente en otros modelos. La ventaja principal de una organización por áreas, generalmente permite una mayor integración de las materias. Se supuso también que esta aproximación facilitaría una organización más funcional del conocimiento.⁴⁵

De esta manera, se puede considerar que las agrupaciones disciplinarias que han concretizado en los currículos, las más de las veces sobre una base empírica, constituyen un importantes elemento de análisis y un antecedente de los currículos modulares, que se organización con base a la necesidad de implementación didácticas interdisciplinarias.

Por ende, el diseño curricular que se desarrolla en esta propuesta, va dirigido bajo un nuevo modelo, conocido como enseñanza modular fundamentado en una realidad educativa que permite evaluar el carácter innovador de dicho sistema de enseñanza.

⁴⁵ Hilda Taba citada por: Margarita Pansza. Pedagógica y Currículo.Op.Cit. Pág. 45.

La capacitación, actualización e integración de los Directivos de las escuelas Secundarias, se orienta con dicho modelo, a una estructura integrativa multidisciplinaria de actividades de aprendizaje, que en lapso flexible permitirá alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y actitudes que le permitan al alumno-directivo desempeñar funciones profesionales, considerando que cada uno de los módulos es suficiente para el logro de una o más funciones profesionales.

Por consiguiente, permite al alumno-directivo incidir en el proceso de investigación, así mismo generar una información de conocimientos en una acción de servicios y su aplicación en un problema concreto de la realidad haciendo posible la articulación de contenidos e instrumentos y técnicas que constituyen una práctica profesional identificable y evaluable.

Por ende, el módulo forma parte de un programa completo de capacitación, es decir, es una unidad completa en sí misma, puesto que contempla la totalidad del proceso definido de un problema concreto, que es el objeto de nuestra transformación.

Con el Programa Modular a desarrollar se pretende lograr en los alumnos-Directivos las siguientes orientaciones:

- Integración administrativa-investigación-servicio.
- Análisis histórico crítico de las prácticas profesionales.
- Relación teoría-práctica.
- Relación escuela-sociedad.
- Fundamentación epistemológica.
- Concepción de aprendizaje y objeto de transformación.
- Comunicación entre profesores y alumnos, padres de familia, autoridades educativas, civiles, empresas, etc.

Por consiguientes con el Sistema Modular antes mencionado, se pretende integrar la organización, administración, legislación, investigación y servicio en el abordaje del problema concreto que afronta la comunidad y que tiene una relación estrecha con el quehacer profesional. Donde el problema o fenómeno, es abordado por el directivo-alumno, para su transformación, integrado el aprendizaje de los aspectos teóricos necesarios para su comprensión, con la metodología necesaria para abordarlos, con ello se pretende integrar el desarrollo profesional.

De esta manera, desaparecen así de las currículos las materias llamadas teóricas o prácticas y así de los cursos de metodología de la investigación centrados en el dominio de técnicas, que muchas veces no logran ser utilizados por el alumno como un instrumento de trabajo intelectual. “El módulo así concebido, si bien forma parte de un programa completo de capacitación, es una unidad en sí misma”⁴⁶

Por ende de la integración de las actividades administrativas, de investigación y servicio, llevan al planteamiento de la serie de aspectos inherentes, entre ellos está, el de la relación de la teoría y la práctica o sea de la visión fragmentaria a la totalizadora, como una dualidad necesaria en el proceso de conocimiento, lo cual constituye en esencia un postulado epistemológico.

En términos generales, no se trata pues de llevar al Alumno-Directivo a un activismo pedagógico social, sino de propiciar en él la integración teoría y práctica a través de la acción reflexión. Implica por lo tanto, introducir el concepto de praxis, en forma sistemática en la formación profesional, vinculándose estrechamente en la comunidad de la que forma parte, que considera estudiar sus problemas, unirse a sus actividades y actuar sobre ella para transformarla. Implicando la concepción de que la escuela no sólo deba

⁴⁶ L. Sánchez Corral, citado por: Margarita Pansza, Pedagogía y Currículo. Op.Cit. Pág. 51

trabajar dentro de sus muros, sino que debe coordinarse con la sociedad y las otras instituciones, para abordar problemas reales que dentro de un campo profesional se afrontan cotidianamente.

La perspectiva del diseño modular pretende realizar un análisis histórico crítico de la práctica profesional, el cual supera de alguna manera el nivel descriptivo para atenderse en el análisis causal.

Consecuentemente los directivos, tendrán la oportunidad de desarrollar su práctica profesional a partir de un enfoque crítico y concreto, derivado de un Programa Modular de los mismos, con la finalidad de lograr la transformación de su comunidad y centro educativo.

La intención de implementar un Programa Modular integrador para la capacitación de los Directivos de Educación Secundaria, surge de la necesidad de la formación de Subdirectores y Directores que no cuentan con el conocimiento académico, jurídico, administrativo y de gestión adecuado para dirigir una institución educativa, así también para todos aquellos que no han tenido la oportunidad de actualizarse en el ámbito de la planeación, y organización escolar con la finalidad de que puedan adquirir los elementos teórico-metodológicos necesarios y realizar su trabajo en la unidad educativa de una manera eficiente. Ya que no existen instituciones formadoras de directivos, además de la urgente necesidad, de diseñar modelos innovadores en el campo administrativo, que cumplan con los objetivos de actualización, capacitación y profesionalización de los Directores para que proyecten a su vez, la especialización en el manejo de las escuelas.

La evaluación del modelo curricular implantado será la observación del desempeño de los directivos que cursen dicho programa; y asegurar una formación congruente con las necesidades prácticas que desarrollan los

Subdirectores y Directores de escuelas Secundarias Generales y para Trabajadores en el Distrito Federal.

5.5. Propósitos y Objetivo Terminal

El diplomado permitirá a los futuros directivos y los que se encuentran en funciones la actualización, capacitación y profesionalización para el desempeño de las funciones administrativas, así como el diseño de estrategias para el mejor aprovechamiento de los recursos, y el manejo de bases jurídicas. Así como buscar ofrecer a los directivos una alternativa que contribuya a enriquecer y a transformar la práctica directiva.

OBJETIVO TERMINAL

Al término del diplomado los participantes diseñarán y aplicarán estrategias con fundamento constructivista, que favorezcan a la comunidad escolar con una mejor integración; el aprovechamiento de los recursos en la Administración y Gestión Directiva, la adquisición de habilidades del pensamiento y las actitudes científicas para el desarrollo de la función directiva, así como las formas e instrumentos para evaluar este tipo de aprendizajes vinculados con la realidad y las necesidades de su comunidad.

5.6. Diseño y Mapa Curricular del Diplomado

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”

DESCRIPCIÓN

El Diplomado está integrado por cuatro módulos que son los siguientes:

MÓDULO I. Caracterización del Nivel Educativo

Con el área de conocimiento: Fundamentos teóricos y jurídicos de la Educación Secundaria.

MÓDULOII. Planeación y Administración Educativa.

Con el área de conocimiento: Fundamentos teórico-metodológicos de la planeación y la aplicación de la Administración Escolar.

MÓDULO III. Política y Legislación Educativa.

Con el área de conocimiento: La regulación de la Gestión Escolar y la normatividad llevada a la práctica en las Secundarias.

MÓDULO IV. Implicaciones pedagógicas, la Supervisión y el Trabajo Colegiado

Con el área de conocimientos: Corresponsabilidad en las instituciones educativas, liderazgo y trabajo en equipo.

5.7. Plan y Programa de Estudios

PLAN DE ESTUDIOS DEL DIPLOMADO:

MÓDULO	HORAS
I Caracterización del Nivel Educativo	50
II Planeación y Administración Educativa	50
III Política y Legislación Educativa	50
IV Implicaciones pedagógicas, la Supervisión y el Trabajo Colegiado	50
TOTAL	200

Nota: Diseño a cargo del tesista

5.7.1. Programa de Estudio

FUNDAMENTACIÓN:

El diplomado está dirigido a todos los Directivos de Escuelas Secundarias. Con la finalidad de complementar los elementos teóricos-metodológicos básicos para la administración, gestión y organización de los planteles escolares.

CONTENIDO

El diplomado denominado **“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”** está integrado por cuatro módulos: El primero trata sobre Caracterización del Nivel Educativo, el segundo se enfoca a la Planeación y Administración Educativa, el tercero se refiere a Política y Legislación Educativa como un proceso regulatorio en el desarrollo de las actividades del plantel y en el cuarto, Implicaciones pedagógicas, la Supervisión y el Trabajo Colegiado, para fomentar la calidad de la educación y del servicio educativo.

El tratamiento metodológico operativo de los contenidos de aprendizaje se desarrollarán ligados con los contenidos teórico-metodológicos expuestos anteriormente, de manera particular haciendo énfasis en la relación teoría – práctica-investigación, toda vez que a través de ella se pretende que los involucrados en los procesos de actualización, profesionalización, adquieran y recuperen habilidades para una mejor organización educativa y darles un nuevo sentido, conforme a las necesidades de la comunidad educativa, en la cual desarrolla su labor.

Asimismo sean capaces de desarrollar una nueva forma de relación entre el sujeto y el objeto de conocimiento, mediante la reconceptualización de su modelo de administración, para propiciar su adaptación y transformación permanente de acuerdo con las necesidades de su comunidad escolar.

El diplomado se desarrollará con base en estrategias de aprendizaje que propicien la construcción individual y o grupal de conocimiento teórico y práctico de la gestión escolar, para ello, los conductores del programa en el desarrollo de cada una de las actividades propuestas, promoverá actividades, las cuales son:

- ☒ Exposiciones de contenido temáticos.
- ☒ Elaboración y aplicación de ejercicios de análisis e interpretación de la gestión escolar.
- ☒ Análisis de materiales impresos.
- ☒ Organización y participación en la práctica de campo.
- ☒ Lectura, análisis e interpretación de documentos relacionados a la gestión escolar.
- ☒ Elaboración de propuestas didácticas.

5.8. Carta Descriptiva

PRIMER MÓDULO: Caracterización del Nivel Educativo

Propósito del módulo: que los Directivos-alumnos adquieran los conocimientos básicos de la forma en que se encuentran estructuradas la SEP y la Educación Secundaria en el D. F.

Duración: 10 sesiones

CONTENIDO	ACTIVIDADES	SUGERENCIAS DIDÁCTICAS	TIEMPO
<p>Presentación del Curso-Diplomado.</p> <p>La organización del Sistema Educativo Nacional.</p> <p>Manual de organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria.(CSES) Características Objetivos, finalidades y desarrollo de la CSES.</p>	<p>Comentarios sobre el Objetivo General del Diplomado.</p> <p>Conocer los criterios de evaluación y acreditación del diplomado.</p> <p>Dinámicas de integración.</p> <p>Interactuar con los conceptos de organización.</p> <p>Elaboración de Mapas Mentales y Conceptuales.</p> <p>Elaboración de un catalogo en cuadro de concentración de puesto, obligaciones, atribuciones y responsable de la CSES.</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>Presentación del CD motivo del Diplomado y su desarrollo</p> <p>Búsqueda en Internet y Análisis en grupos colegiados de los Documentos Básicos Normativos de este tema</p> <p>Rotafolios para exposición grupal.</p> <p>Cuestionarios de recuperación.</p>	4 sesiones
<p>El directivo y el Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica. Carrera Magisterial</p>	<p>Integración de equipos para analizar algunas lecturas de textos.</p> <p>Comentar en plenaria los contenidos de las lecturas.</p> <p>Dinámica de cierre de sesión.</p>	<p>Presentación en Power Point.</p> <p>Discusión en corrillos.</p>	1 sesión
Educación Secundaria	Elaborar un	Presentación en	

Planes y Programas de Estudio, enfoque contenidos, evaluación, articulación de materias.	rompecabezas en donde se muestre la estructura de los Planes y Programas de Estudio de Secundaria. Entrevistas con Jefes de Enseñanza de cada asignatura para intercambiar opiniones y sugerencias. Dinámica de cierre de cada sesión	programa Excel. Análisis de los Planes y Programas de Estudios.	2 sesiones
Orientaciones para los Directores: La actividad directiva sobre objetivos y estructuras.	Visita a la CSES en diversas áreas, para conocer criterios de funcionamiento. Organización de proyectos en beneficio de la Escuela. Dinámica de cierre de cada sesión.	Análisis de estadísticas Comentarios en grupos colegiados al respecto del tema.	2 sesiones
Sobre las funciones del Consejo Técnico Escolar	Debatir las bases y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Dinámica de cierre de sesión.	Láminas Acetatos.	1sesión

BIBLIOGRAFÍA DEL MÓDULO

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

ÁLVAREZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Escuela Española, Madrid, 1998, Pág. 266.

ANTÚNEZ, Serafín. La acción directiva en las instituciones escolares.

Barcelona_España, Cuadernos de Educación. Editorial. ICE-Horsori, , 2000

DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. México, Ediciones UNESCO, 1997.

GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio. Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Madrid_España, Editorial. La Muralla, 1997.

LE BOTERF, Guy, BARZUCCHETTI, Serge y VINCENT, Francine. Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona_España,Editorial. Gestión 2000, 1993.

NAMO DE MELLO, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. México,Biblioteca para la actualización del maestro, S. E. P. 1998.

NELSON, Bob. 1001 Formas de motivar. España, Editorial. Gestión 2000 1998.

Plan y Programas de Estudio de Educación Secundaria.

Reglamento del Consejo Técnico Escolar (Secundarias).

REYNOLDS, Joe. Liderazgo estratégico. México, Panorama Editorial, 1996.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y SERRALDE, Martha. Asertividad para negociar. México, Editorial. Mc. Graw Hill, 1990.

ROEBUCK, Chris. Liderazgo eficaz. Barcelona_España.Ed. Brume, 2000.

Manual de organización de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria (CSES).

SEGUNDO MÓDULO: Planeación y Administración Educativa.

Propósito del módulo: que los Directivos-alumnos adquieran los conocimientos teórico- metodológicos de la planeación y la administración educativa.

Duración: 10 sesiones.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	SUGERENCIAS DIDÁCTICAS	TIEMPO
<p>Presentación del módulo</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo y Programa Nacional de Educación.</p> <p>La planeación escolar. Importancia de la planeación escolar. La organización Escolar.</p> <p>Paradigmas de planificación:</p> <p>Planificación normativa contra Planificación estratégica situacional.</p>	<p>Presentación del Objetivo General del módulo.</p> <p>Comentar los criterios de evaluación y Acreditación del módulo.</p> <p>Elaboración de presentación en Power Point de la correlación PND-PNE</p> <p>Debatir en grupos al respecto de diversos conceptos de organización y planeación.</p> <p>Lecturas de textos relativos al tema y elaboración de controles de lecturas. Mapas conceptuales. Dinámica de cierre de cada sesión</p>	<p>Presentación de la película "El desarrollo de México".</p> <p>Dinámica grupal de análisis.</p> <p>Elaboración de una Web Quest para estructurar la planeación de su escuela .</p> <p>Presentación en Rotafolios.</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>Video y presentación en Power Point.</p>	6 sesiones
<p>La Gestión Educativa en la Escuela del Cursante</p> <p>Definición</p> <p>Elaboración</p>	<p>Reporte de lecturas</p> <p>Análisis del texto gestión educativa.</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>Elaboración de instrumentos de investigación</p>	2 sesiones
<p>La programación Como parte del proceso de</p>	<p>Construcción del plan escolar de cada Directivo.</p>	<p>Análisis del Plan y Programas que se esté aplicando en su</p>	2 sesiones

Planeación	Dinámica de cierre de cada sesión.	institución.	
<p>Analizar las bases técnico metodológico para la elaboración de un Proyecto Escolar.</p> <p>La evaluación institucional. Importancia de la evaluación institucional.</p> <p>La práctica de la evaluación. Conceptos y tipos de evaluación. El plan de trabajo anual</p>	<p>Presentación grupal de un Proyecto Modelo</p> <p>Visitas a diversas escuelas donde se estén aplicando los Proyectos y realizar una evaluación.</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>Presentación de la Web Quest elaborada por el Directivo</p> <p>Dinámicas grupales con elaboración de cuadros comparativos de cada institución educativa. Los directivos en el desarrollo del diplomado recopilaran datos, estadísticas y materiales del conjunto de docentes que laboran en la secundaria donde cubren la responsabilidad directiva.</p>	<p>2 sesiones</p>

BIBLIOGRAFÍA DEL MÓDULO

BOLÍVAR, Antonio. Cómo mejorar los centros educativos. Madrid_España Editorial Síntesis.1999.

CARRIEGO, Cristina. Los desafíos de la gestión escolar. Ediciones La Crujía. Argentina 2005.

Dirección participativa y evaluación de centros. II Congreso Internacional sobre dirección de centros docentes. Bilbao, Universidad de Deusto I. C. E. 1995.

Gestión y motivación del personal. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa Madrid_España, Editorial. Díaz de Santos, 1996.

GIRARD, Kathryn y KOCH, Susan J. Resolución de conflictos en las escuelas Manual para educadores. Buenos Aires, Editorial. Granica, 1997.

HELLER , Robert. El arte de gestionar los cambios. Barcelona, Editorial Grijalbo, , 1998.

MARCHESI, Álvaro y MARTÍN, Elena. Calidad de la enseñanza en los tiempos de cambio. Madrid, Alianza Editorial. 1998.

Plan Nacional de Desarrollo.

Programa Nacional de Educación 2006-2012.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. La Escuela que Aprende. Madrid, Editorial. Morata, 2000.

SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, Secretaría de Educación Pública. Biblioteca para la actualización del maestro, 1992.

TERCER MÓDULO: Política y Legislación Educativa.

Propósito del módulo: que los Directivos-alumnos comprendan la importancia de la regulación política y legislación institucional en el proceso de la Administración Escolar.

Duración: 10 sesiones

CONTENIDO	ACTIVIDADES	SUGERENCIAS DIDÁCTICAS	TIEMPO
Política educativa actual Marco legal Artículo 3º y 31 Constitucionales, Ley General de Educación, Programa Sectorial de Educación 2007-2012, Programa de Servicios Educativos para el D.F. Ley de Educación del Distrito Federal	Planteamiento y resolución de Problemas que impliquen el análisis la reflexión y la utilización adecuada de los documentos normativos. Estudio de casos prácticos Dinámica de cierre de cada sesión.	Debate en dinámica Philips 66 Presentaciones en power point desarrollando las diversas leyes en cada sesión.	2 sesiones
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Ley Federal del Trabajo.	Elaborar una presentación en donde se exprese lo más relevante de los documentos normativos en estudio y socializarlo con los demás compañeros Estudio de casos prácticos Dinámica de cierre de cada sesión.	Computadora para exposición colegiada de los diversos documentos normativos. Marcadores y hojas de rotafolio para elaboración de Collage	2 sesiones
Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Maltrato y Abuso Sexual a Menores. Convención sobre los Derechos del Niño.	Elaborar secuencias didácticas considerando los propósitos de cada documento de estudio Estudio de casos prácticos Dinámica de cierre de cada sesión.	En grupos de trabajo colegiado elaboraran un periódico mural alusivo al tema.	2 sesiones

Identifiquen los propósitos establecidos en el acuerdo 200	Conozcan estrategias para la enseñanza y la evaluación- Estudio de casos prácticos	Acetatos. Análisis del texto Gestión educativa.	1/2 sesión
Papel del Directivo en la Evaluación del Desempeño Profesional. Órgano de Evaluación escolar	Diseñar un instrumento que le facilite al directivo conocer el avance en el desempeño profesional de los docentes y de la escuela. Estudio de casos prácticos	Análisis de estadísticas. Análisis de Plan y Programas de estudio.	1/2 sesión
Aspectos jurídico-laborales Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo Reglamento del Personal de la SEP Derechos y Obligaciones del Personal de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria	Planteamiento y resolución de Problemas que impliquen el análisis la reflexión y la utilización adecuada de los documentos normativos. Estudio de casos prácticos	Láminas Acetatos.	2 sesiones
Acuerdo 98, Asociación de Padres de Familia. Alianza por la Calidad de la educación	Estudio de casos prácticos Dinámica de cierre de cada sesión.		1 sesión

BIBLIOGRAFÍA DEL MÓDULO

ACUERDO SECRETARIAL NÚMERO 98

ACUERDO SECRETARIAL NÚMERO 200

ALIANZA POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

CERÓN AGUILAR, Salvador. Un modelo educativo para México. México, Editorial Santillana, 1998.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 2008.

CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO.

LEY DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, México, 1993.

LEY PARA LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.

MALTRATO Y ABUSO SEXUAL A MENORES.

PROGRAMA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL D.F.

PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012.

REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

REGLAMENTO DE LAS ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA.

REGLAMENTO DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

CUARTO MÓDULO: Implicaciones pedagógicas, la Supervisión y el Trabajo Colegiado

Propósito del módulo: que los Directivos-alumnos comprendan la importancia de los elementos psico-pedagógicos, y del liderazgo académico, requisitos necesarios para su labor.

Duración: 10 sesiones

CONTENIDO	ACTIVIDADES	SUGERENCIAS DIDÁCTICAS	TIEMPO
<p>Dirección y Liderazgo.</p> <p>El Director y la Innovación en los Procesos en el Aula.</p> <p>Gestión Escolar En el Aula</p> <p>Señas de Identidad de la Gestión Educativa Estratégica</p> <p>¿Cómo Gestionar Éticamente en la Escuela?</p> <p>Campo de Procesos y Procedimientos</p>	<p>Explicación sobre el Objetivo General del módulo.</p> <p>Dar a conocer los criterios de evaluación y acreditación del Módulo.</p> <p>Presentación y discusión de Lecturas de textos elaboración de mapas conceptuales por equipos.</p> <p>Favorecer la capacidad de proponer diferentes opciones ante situaciones reales o imaginarias que permitan al directivo gestionar éticamente en su escuela.</p> <p>Estudio de casos prácticos</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>En equipos de trabajo elaborar Láminas alusivas al tema estructuradas con casos reales.</p> <p>Construcción de un comic con el desarrollo de la nueva gestión escolar.</p> <p>Mapas mentales</p> <p>Lluvia de ideas.</p> <p>Elaboración de un archivo en Excel, con paginas que integran una propuesta de una "Escuela del Siglo XXI"</p> <p>Inicio de elaboración de un proyecto para formalizar la participación activa del personal escolar en una Organización Democrática.</p>	5 sesiones
<p>Liderazgo, Movilización, Facultadión</p> <p>Participación del directivo en la coordinación</p>	<p>Representación de los diferentes tipos de líderes educativos</p> <p>Elaborar y Armar rompecabezas en donde reconozcan que el trabajo colaborativo y cooperativo, la</p>	<p>Ejercicios prácticos de trabajo grupal y estructuración de equipos educativos de trabajo participativo.</p> <p>Discusión y presentación de textos</p>	3 sesiones

<p>del trabajo colegiado</p> <p>Liderazgo académico y trabajo colegiado</p> <p>Caracterización y funcionamiento de los órganos colegiados</p>	<p>intervención de cada uno es fundamental para superar las dificultades que se presenten.</p> <p>Estudio de casos prácticos</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>alusivos al temario.</p> <p>Gestión educativa.</p> <p>Rompecabezas</p> <p>Revistas,</p>	
<p>Proyecto Escolar, Una Suma de Acuerdos y Compromisos</p> <p>Relaciones humanas y manejo de conflictos</p> <p>Características de un grupo eficaz</p> <p>Comunicación y coordinación de grupos</p> <p>Asertividad</p> <p>Evaluación de acciones</p>	<p>Promover actitudes de cooperación y colaboración en los participantes, además de reconocer la importancia de su participación cuando se establecen metas y acuerdos comunes</p> <p>Elaboración de Proyectos Escolares.</p> <p>Estrategias de asertividad actividades en la que los participantes practiquen la comunicación positiva con sus compañeros y compañeras de grupo.</p> <p>Estudio de casos prácticos</p> <p>Dinámica de cierre de cada sesión.</p>	<p>Visita virtual a diferentes sitios en internet al respecto de la convivencia armónica en las comunidades de aprendizaje.</p> <p>Presentación en forma colegiada</p> <p>En equipos de carrusel realizar un ejercicio colaborativo de relaciones humanas en la escuela.</p> <p>Ejercicios de manejo de conflictos con alumnos, padres de familia, profesores y autoridades.</p> <p>Mesa redonda de evaluación del Diplomado.</p> <p>Autoevaluación del alumno.</p> <p>Evaluación del Asesor- Coordinador del Diplomado.</p>	<p>2 sesiones</p>

BIBLIOGRAFÍA

BORREL, Francesa. Cómo trabajar en equipo. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996.

BURÓN, Javier. Motivación y Aprendizaje. Bilbao, Editorial. Mensajero, 1998.

DAVIS, Gary y THOMAS, Margaret. Escuelas eficaces y profesores eficientes. Madrid, Editorial. La Muralla, 1992.

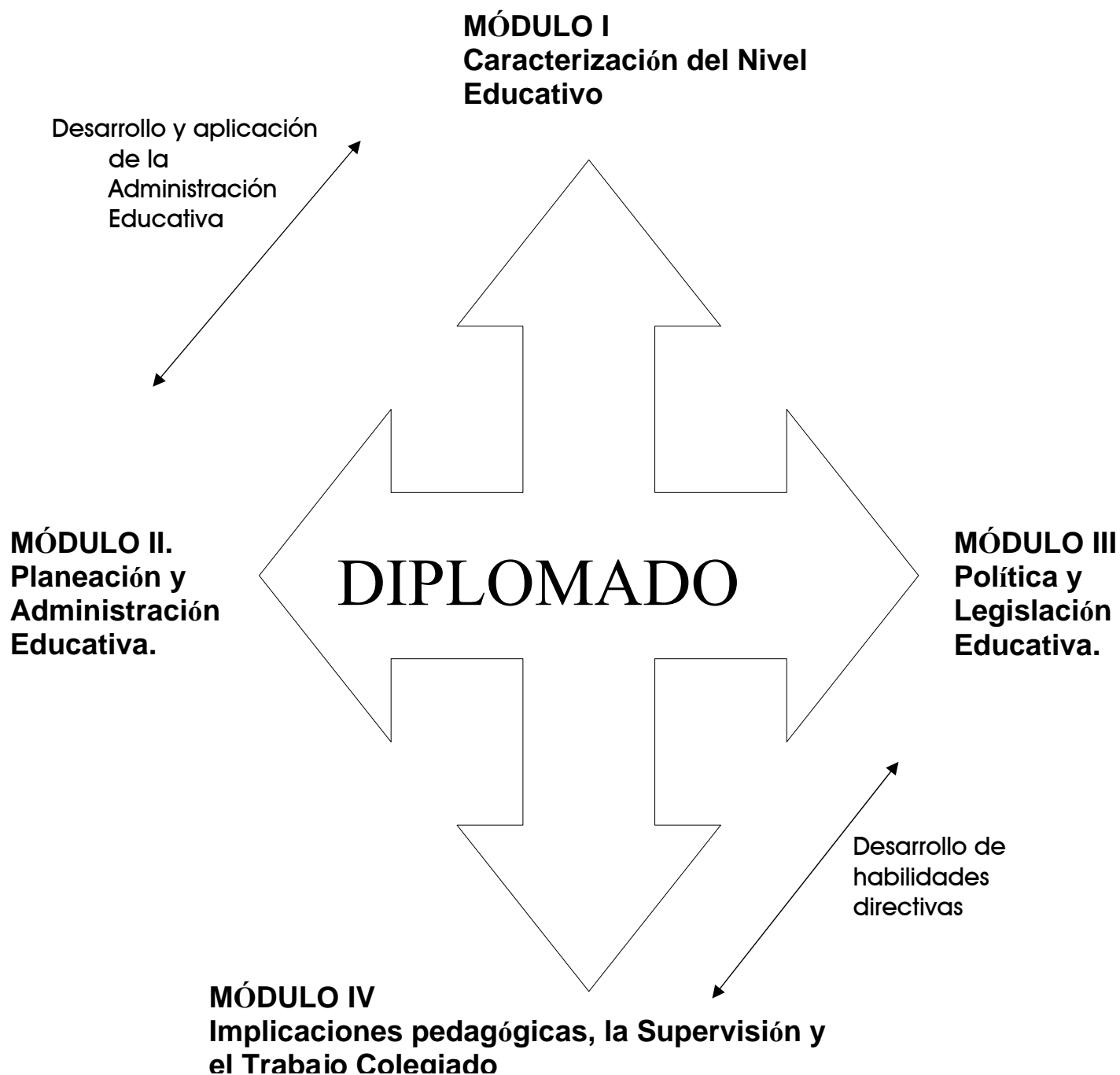
ROEBUCK, Chris. Delegar eficazmente . Barcelona, Editorial. Brume, 2000.

ROEBUCK, Chris. Liderazgo eficaz. Barcelona, Editorial. Brume, 2000.

5.9. Diagrama de Operación

DIPLOMADO

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”



Nota: Esquema diseñado por el tesista

5.10. Perfil de Ingreso y Egreso

En cuanto al aspecto organizativo, en el Diplomado podrán participar todos los Directivos en servicio así como los candidatos a los puestos de Dirección y Subdirección. El desarrollo de los cursos se organizará por Zonas Escolares, o en la Unidad UPN 099 DF. Poniente, en atención a que las escuelas se localizan geográficamente muy dispersas entre las Delegaciones Políticas que conforman el Distrito Federal.

Por lo tanto, se capacitará a cuatro de los candidatos que cuenten con el perfil académico correspondientes para impartir cada uno de los módulos.

Se solicitará a las autoridades educativas, las instalaciones de cuatro escuelas que integren a cada una de las Zonas Escolares, con la finalidad de poderlas ocupar en la capacitación y profesionalización de los Directivos y el desarrollo del Diplomado.

La docencia se ejerce mediante un sistema de enseñanza- aprendizaje organizado en módulos.

Por consiguiente, el Diplomado está estructurado en cuatro módulos integrado por 200 horas en total, donde se incorporan, la investigación y práctica, el módulo I y II constan de 30 y 60 horas respectivamente , el módulo III y IV de 60 y 50 horas cada uno pero incluyen la parte practica conjuntamente con el análisis y estudio de casos prácticos.

Consecuentemente el diplomado se impartirá durante 40 sábados de 8:00 a 13:00 Hrs. o bien, en sesiones entre semana con horario matutino, vespertino o nocturno en los días que las Zonas Escolares o la Unidad 099 DF. Poniente de la Universidad Pedagógica Nacional, establezcan en donde pueda ser cursado dicho Diplomado, siempre y cuando, se conjunten las horas que lo integran y los criterios que el mismo documento establece como obligatorios.

5.11. Metodología

La metodología que se plantea para el Diplomado tiene como puntos centrales:

- El desarrollo de las sesiones a partir de los saberes y experiencias previas de los sistemas con respecto al tema para enlazarlos con los contenidos que se abordaran.
- La participación de los asistentes a través de la confrontación, discusión y el intercambio de experiencias.
- La obtención de conclusiones, estrategias y materiales de trabajo de utilidad para el desarrollo de su actividad profesional.

En el desarrollo de cada una de las sesiones se cuidaran los siguientes aspectos:

- a) Iniciar las sesiones con la recuperación de la experiencia que tienen los directores con respecto al tema o temas que se trataran, permitiendo que se expresen sus ideas o puntos de vista sobre el tema. Esto permitirá introducirlos al contenido a través de planteamiento de problemas, ejercicios didácticos acorde al tema y preguntas orales o por escrito.
- b) Presentación del contenido apoyado en videos, acetatos o textos, retomando aquello puntos que hayan provocado mayor discusiones o los que se detectaron como más débiles en los temas anteriores.
- c) Al término del curso es importante que el maestro obtenga conclusiones acerca de lo aprendido y lo registre en lo que integre sus notas importantes y de sesión.

- d) En cuanto a la evaluación esta debe reflejar el avance tanto individual como grupal y permitir al directivo participante verificar su capacidad para enfrentar y resolver situaciones concretas.

5.12. Requisitos de permanencia y obtención de certificación

Una vez cubierto el 100 % de créditos del Plan de Estudios del Diplomado, se acreditará el mismo, debido que en el sistema modular, los estudiantes realizan trabajos de investigación a lo largo del curso.

Sin embargo, los alumnos elaboraran un trabajo Terminal, al cursar el cuarto modulo del Diplomado, esta investigación debe reunir los requisitos del método científico.

El porcentaje mínimo de asistencia para evaluar los criterios anexos será del 85%

5.13. Criterios de evaluación y acreditación

ACTIVIDADES	PORCENTAJE
PARTICIPACIÓN	20%
TRABAJO FINAL	30%
ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE TODAS LAS SESIONES	30%
PROPUESTA DE TRABAJO FINAL	20%

PORCENTAJE FINAL	PUNTOS
80 A 100	5.0
60 A 79	4.0
50 A 59	3.0
Puntaje inferior en cualquier módulo, se considera no acreditado	0

CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

Como resultado de la investigación, una vez realizadas las indagaciones teóricas necesarias, se presentan las conclusiones que de manera general se lograron y que permitirán realizar una mejor dirección institucional en las Escuelas de Educación Secundaria en el Distrito Federal.

- ✓ La gestión educativa para su correcta aplicación debe tener bases científicas.
- ✓ La capacitación del directivo permite desarrollar la calidad del servicio educativo.
- ✓ La Administración Federal de los Servicios Educativos en el Distrito Federal debe capacitar obligatoriamente al personal directivo en las escuelas secundarias.
- ✓ El directivo de Educación Secundaria debe buscar su superación para desarrollar mejor sus funciones.
- ✓ En la sociedad del conocimiento, el directivo de educación secundaria debe realizar una gestión educativa acorde a los tiempos de cambio.
- ✓ El conocimiento de la normatividad permite al directivo de secundaria cumplir con los objetivos de la educación básica.
- ✓ La planeación educativa se cumplirá mejor, con un diseño acorde a la institución para la cual será aplicada.
- ✓ El trabajo colegiado permite avances significativos en los fines de la escuela secundaria.
- ✓ El directivo de las escuelas secundarias debe prepararse antes y durante el ejercicio de su cargo estar en superación permanente, para realizar su función en beneficio de la comunidad que atiende.
- ✓ La rectoría de una escuela secundaria, proporcionara los mejores elementos para cumplir su compromiso social, si el directivo conoce y aplica los elementos de organización, planeación, administración y supervisión del trabajo educativo.

- ✓ Se debe formalizar e institucionalizar el hecho, de que con los constantes cambios en los procesos administrativos en la Secretaría de Educación Pública, el directivo debe dejar de ser improvisado y buscar interna o externamente la capacitación y profesionalización de su función de líder en una escuela secundaria.
- ✓ Es necesario que con el trabajo participativo y colegiado se pueda implantar una nueva gestión escolar.
- ✓ El directivo de secundarias debe ser un verdadero líder con su comunidad educativa, acorde al siglo XXI, en el cual estamos inmersos.
- ✓ Debe considerarse, que mas allá de un proceso escalafonario, el directivo de una escuela secundaria debe formarse para ser un guía conductor en la función de dirigir a los alumnos, profesores y comunidad en general, en una institución de educación básica.
- ✓ Los procesos de jubilación y retiro voluntario dejan una brecha, donde se eliminan en ocasiones directivos de gran experiencia y capacitación para arribar un personaje educativo, con grandes deseos de dirigir, pero con una total carencia de elementos rectores y conductores.
- ✓ Que este diplomado, es una oportunidad más para que se eliminen la improvisación y los deseos desorientados, y se conviertan en dirección-conducción de un equipo de trabajo, para obtener logros educativos en beneficio del país.
- ✓ Que con la superación del directivo de secundarias, el distrito federal, se posicionaría como pilar de conocimiento en la conducción de escuelas de educación básica.
- ✓ Que es necesario abrir una gama de posibilidades, donde el directivo pueda actualizarse, superarse y capacitarse para tener un mejor desempeño.
- ✓ La mayoría de documentos normativos proponen y sugieren la permanente capacitación, actualización y superación de los directivos de escuela, pero ninguno toma el posicionamiento de la realización, no como una moda instantánea, sino como un programa permanente, en

virtud, de que las escuelas secundarias, pueden semejarse a entes vivos, donde todos los días existe movimiento y relevo en los puestos docentes y directivos.

- ✓ El documento mas reciente que es la “Alianza por la calidad de la Educación” establece que en el ciclo escolar, 2008-2009, se tomaran acciones, a lo cual en marzo del 2009, a pocas semanas de fin de año escolar nadie ha presentado el proyecto para su ejercicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, México 1992
- AGUILAR VILLANUEVA, LUIS FERNANDO. La implementación de las Políticas. México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2003.
- ANDA MARTINEZ, Cuauhtémoc. Administración y calidad. México, Ed. Limusa, 1998.
- CALLEJAS, Juan Nicolás. Hacia dónde va la Educación Pública, Editorial Fundación para la Cultura del Maestro mexicano, México, 1993.
- CARRIEGO, CRISTINA. Los desafíos de la gestión escolar. Ediciones La Crujía. Argentina 2005.
- DELORS, Jacques (1997). La educación encierra un tesoro. México, Ediciones UNESCO.
- Diario Oficial de la Federación, Artículo Tercero Constitucional, México, 1993
- Diario Oficial de la Federación, Ley General de Educación., México 1993.
- DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, La Educación Secundaria ante el cambio, México 1995.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, Diagnóstico de la Educación Secundaria, México 1993.
- FAVELA, Carmen Yolanda. La evaluación y la toma de decisiones para mejorar la organización escolar, Editorial de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, México, 1997.
- GARCIA MARTINEZ, Münch Galindo. Fundamentos de administración. México, Ed. Trillas, 1994.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, Editorial MC Graw Hill, México.
- LATAPÍ, SARRÉ, PABLO. Un siglo de Educación en México I, Biblioteca Mexicana, Fondo de Estudios e Investigaciones Ricardo J. Zevada, Consejo

Nacional para la Cultura y las Artes, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

- LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Argentina, Ed. Kapelusz, 1975,
- LOYO, AURORA. Los actores sociales y la Educación, Plaza y Valdés Editores, México, 1997.
- ORNELA ORNELAS, Carlos. El Sistema Educativo Mexicano, la transición de fin de siglo. México. Fondo de Cultura Económica. 8ª reimpresión, 2005
- Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo. México, 2000-2006
- Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo. México, 2007-2012
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. Panorama Editorial, México
- ROEBUCK, Chris. Liderazgo eficaz. Ed. Brume, Barcelona 2000
- SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP Biblioteca para la actualización del maestro. México 1995.
- YAMANE, Taro. Libro Estadísticas. Editorial Harla SA de CV, Buenos aires 1992.
- SANDOVAL FLORES, Etelvina. La trama de la Escuela Secundaria: instituciones, relaciones y saberes. UPN, Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Primera edición, México, 2000.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Plan de Estudios Educación Básica. Secundaria 2006. Primera edición 2006.
- SOLANA, Fernando. Historia de la Educación Pública en México. Fondo de Cultura Económica, México, 2da. reimpresión. 2004

APÉNDICES

APÉNDICES

Convocatoria

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

CONVOCATORIA

DIPLOMADO

“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”

HABILIDADES A DESARROLLAR:

Formar parte del proyecto educativo de la zona como líder educativo.

Elaborar el proyecto educativo de zona a través de la Planeación Estratégica.

Formar parte de las Escuelas de Calidad.

Saber delegar funciones.

Trabajar en equipo colegiado desarrollando capacidades y habilidades para realizar una Gestión Escolar de Calidad.

DIRIGIDO A :

Todos los Directores y subdirectores que aspiran a un mejor desarrollo de Educación Básica, en Secundarias y a aquellos interesados en la Planeación Estratégica como parte del proyecto educativo.

REQUISITOS.

Cédula profesional, título, acta de examen profesional o certificado que acredite ser profesor de Educación Secundaria.

Talón de pago actualizado (original y copia)

Identificación con fotografía.

Carta de exposición de motivos.

2 fotografías tamaño infantil en color.

Pagar una cuota de recuperación por documentación y papelería de xxx pesos.

Cupo limitado. (30 alumnos)

LUGAR DE INSCRIPCIÓN:

Las inscripciones se realizarán en.

DURACIÓN:

Fecha de inicio:

Fecha de término:

No. de horas: 200 horas

HORARIOS:

Sábados de 8:00 a 13:00

Cedula de Registro

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 PONIENTE D.F.
DIPLOMADO**

**“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”**

CEDULA DE REGISTRO

NOMBRE	
EDAD	
DOMICILIO	
INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE	
NIVEL Y MODALIDAD	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	
OBJETIVO POR EL CUAL SE INSCRIBE	
NIVEL ACADEMICO	

Firma de quien recibe

Firma del solicitante

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 D.F. PONIENTE
“DESARROLLO DE LA GESTIÓN PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA EN EL SIGLO XXI”**

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Nombre: _____

Grado de estudios: _____

Puesto actual: _____

Que cargos ha desempeñado en los últimos cinco años _____

Que deficiencias ha observado a lo largo de su trayectoria docente: _____

Que deficiencias ha observado con respecto a su formación como directivo. _____

Tuvo alguna formación específica para ocupar el cargo de director o subdirector _____ cual?

Considera necesario tener un curso o diplomado para formarse como director o subdirector escolar _____

Porqué? _____

Que espera conocer en este tipo de cursos o diplomados _____

_____ Conoce los documentos normativos para la educación básica cuáles?

_____ Que sabe de administración, planeación y organización de los centros escolares? _____

_____ Le han hablado de la calidad total en la educación? _____

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
ÁLVARO OBREGÓN**

ESCU ELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 21	JOVITA A. ELGUERO	Av. Canario y Div. del Norte Col. Bella vista Tacubaya, C.P. 01140.	55-15-01-56	3
ES1- 39	RAMON DOMINGUEZ	Tacuba N° 19, Col. Merced Gomez C.P. 01480	55-93-36-75	2
ES1- 68	PROFR. GABINO A. PALMA	Corregidora y Madero s/n Col. Tlacopac C.P. 01040.	56-62-84-18	1
ES1- 77	REPUBLICA DE PANAMA	Hidalgo y Gregorio López s/n Col. Santa Fe, C.P. 01210.	52-57-00-15	4
ES1- 105	JOSE GUADALUPE POSADA	Carretera Santa Rosa San Mateo S/N, Col. Santa Rosa Xochiac C.P. 01830.	58-10-14-68 58-10-42-80	4
ES1- 111	ALEJANDRO VON HUMBOLDT	Avenida Santa Lucía y Calle 27, Col. Olivar del Conde, 2da. sección C.P. 01408	56-43-64-92	3
ES1- 169	CARMEN SERDAN	Avenida San Isidro y Alto Lerma s/n Col. Corpus Christy, C.P. 01530.	56-02-26-96 56-02-09-52	5

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
AZCAPOTZALCO**

ESCU ELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 25	FERNANDO MONTES DE OCA	Puente de Guerra, Jacarandas y Fresnos s/n Col. Pasteros, C.P. 02150.	53-82-41-51	7
ES1- 33	VENUSTIANO CARRANZA	Avenida Cuitláhuac y Ceylán S/N, Col. Cosmopolita, C.P. 02670.	55-56-00-35	9
ES1- 124	MEXICO	Av. Biólogo Maximino Martínez y Norte 57, Col. Obrera Popular, C.P. 02840.	53-41-02-26	9

ES1- 140	NETZAHUALCOYOTL	Avenida Aquiles Serdán s/n y Primera cerrada Aquiles Serdán, Col. Santo Domingo 2da. Sec. C.P. 02160.	55-61-64-63	8
----------	-----------------	--	-------------	---

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
BENITO JUAREZ**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z. .E.
ES1-8	TOMAS GARRIGUE MASARIK	Avenida 1° de Mayo N° 172 y calle 4, Col. San Pedro de los Pinos, C.P. 03800	55-15-43-96	11
ES1-34	EUGENIA LEON PUIG	Altamira N° 913, Col. Miravalle, C.P. 03580	55-39-43-70	15
ES1-38	JOSEFA ORTIZ DE DOMINGUEZ	Avenida Coyoacán y San Borja S/N, Col. Del Valle, C.P. 03100	55-59-30-78	14
ES1-197	CANADA	Nueva York y prolongación Filadelfia, Col. Nápoles, C.P. 03810.	55-43-06-66	11

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
COYOACAN**

ESCU ELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z. E.
ES1- 35	VICENTE GUERRERO	Corina N°95, Col. Del Carmen, C.P. 04100.	56-88-31-04 56-88-30-57	18
ES1- 95	VICTOR HUGO	Cerro del Crestón y Cerro Mezontepec S/N, Col. Campestre Churubusco, C.P. 04284	55-49-78-42	20
ES1- 130	GUADALUPE CENICEROS DE ZAVALA	Rey Meconetzin esquina Mixteca s/n Col. Ajusco Coyoacan C.P. 04300.	56-18-84-05	17
ES1- 139	JOSE ENRIQUE RODO	Selva S/N, Col. Insurgentes Cuicuilco, C.P. 14430.	56-06-65-97	17
ES1- 145	JOSE GUADALUPE NAJERA JIMENEZ	Cerro de San Francisco # 263 Col. Campestre Churubusco, C.P. 04200.	55-44-15-08	20
ES1- 150	ANGEL SALAS BONILLA	Marcos H. Pulido S/N Col. Avante C. P. 04460	55-44-94-26 55-49-41-36	22

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

CUAJIMALPA

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-19	DOLORES ANGELA CASTILLO	Cerrada de Juárez N°12, Col. Cuajimalpa, C.P. 05000.	58-12-00-25	23
ES1-211	ANTONIO CASTRO LEAL	Avenida 16 de Septiembre N°51, Col. El Contadero Cuajimalpa, C.P. 05500.	58-12-24-12	24
ES1-248	CALMECAC	Cerrada Eucalipto s/n esq. Alcanfores Col. Granjas Navidad, C.P. 05210.	58-12-25-42	23
ES1-289	ANTONIO CARRILLO FLORES	Carretera al Tecnológico s/n Col. Chimalpa C.P. 05050.	58-12-89-34	24

C
U
A
J
I
M
A
L
P
A

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

CUAUHTEMOC

ESCUELA ELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-1	CESAR A. RUIZ	Regina N°111, Col. Centro, C.P. 06080.	55-22-60-96 55-22-71-47	25
ES1-4	MOISÉS SAENZ	San Cosme N°61, Col. Santa María la Ribera, C.P. 06400.	55-35-03-54	28
ES1-6	CARLOTA JASSO	San Ildefonso N°46, Col. Centro, C.P. 06020.	57-02-43-81	26
ES1-11	ADRIANA GARCIA CORRAL	Belisario Domínguez N°5, Col. Centro, C.P. 06010.	55-12-06-94 55-12-91-90	28
ES1-14	JORGE QUIJANO	Doctor Río de la Loza N°39, Col. Doctores, C.P. 06720.	57-09-01-85 57-09-06-31	30
ES1-16	PEDRO DIAZ	Eje Central Lázaro Cárdenas N°302, Col. Unidad Nonoalco Tlatelolco, C.P. 06900.	55-97-56-36 55-97-57-25	26
ES1-18	SOLEDAD ANAYA SOLORZANO	Córdoba N°68, Col. Roma, C.P. 06700.	55-14-40-98 55-11-63-91	30
ES1-23	JUAN G. HOLGUIN	Liverpool N°40, Col. Juárez, C.P. 06600.	55-46-35-32	30

C
U
A
U
H
T
E
M
O

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
GUSTAVO A. MADERO (ORIENTE)**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-58	JAIME TORRES BODET	Puerto de Tampico y Puerto Coatzacoalcos, Col. Ampliación Casas Alemán, C.P. 07580.	55-77-09-99	37
ES1-63	ANGEL MIRANDA BASURTO	Blas Balcarcel y Luis de la Rosa, Col. Constitución de la República, C.P. 07460.	55-77-08-44	37
ES1-74	REPUBLICA DE NICARAGUA	Cerrada Vasco de Quiroga y 16 de Sept. Col. Vasco de Quiroga, C.P. 07040.	57-53-79-78	38
ES1-85	REPUBLICA DE FRANCIA	Avenida Oceanía y Avenida 567, Col. San Juan de Aragón, C.P. 07920.	55-51-26-66	42
ES1-99	MARGARITA MAZA DE JUAREZ	Independencia y Guadalupe Victoria, Col. San Felipe de Jesús, C.P. 07510.	57-15-33-29	40
ES1-122	BRASIL	Avenida 304 y calle 317, Col. Nueva Atzacocalco, C.P. 07420.	57-67-31-78	40

**G
U
S
T
A
V
O

A.

M
A
D
E
R
O

O
T
E**

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
GUSTAVO A. MADERO (PONIENTE)**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-12	ELISEO GARCIA ESCOBEDO	Av. 5 de Febrero N°214, Col. Villa Gustavo A. Madero, C.P. 07070	55-77-10-32	35
ES1-81	REPUBLICA DE COLOMBIA	Avenida Henry Ford y Norte 54 A, Col. Tablas de San Agustín C.P. 07850.	55-37-64-26	36

**G
U
S
T
A
V
O

A.

M
A
D
E
R
O

P
T**

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
IZTACALCO**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z. E.
ES1-56	MARCELINO MENENDEZ Y PELAYO	Sur 16 N°216, Col. Agrícola Oriental, C.P. 08500.	55-58-11-30	44
ES1-71	NARCISO BASSOLS	Playa Copacabana N°169, Col. Militar Marte C.P. 08830.	55-79-51-46	43
ES1-113	PROFR. FRANCISCO NICODEMO	Av. Sta Cruz y Canal de Tezontle s/n Col. Juventino Rosas C.P. 08770	56-49-11-90	44
ES1-134	LEANDRO VALLE	Sur 4 N°290, Col. Agrícola Oriental, C.P.08500.	55-58-11-29	46

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
IZTAPALAPA

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z. E.
ES1-84	JOSÉ MARTÍ	Calzada Tulyehualco y Cuitláhuac, Los Reyes Culhuacán C. P. 09800	55-82-25-12	R. Cent ro
ES1- 132	JAPÓN	5 de Mayo y Vergel Sta. Cruz Meyehualco, C. P . 09700	56-42-36-99	R. Sn Migue l
ES1-235	JOSÉ CLEMENTE OROZCO	América y Esteban Coronado, Col. La Regadera C. P. 09260	56-13-56-84	R. Sn. Loren zo

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

MAGDALENA CONTRERAS

ESCU ELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 27	ALFREDO E. URUCHURTU	José Moreno Salido N° 47, Col. Barranca Seca, C.P. 10580.	56-45-35-90	58
ES1- 91	REPUBLICA DEL PERU	Emiliano Zapata y Jalapa s/n San Jerónimo Lídice, C.P.10200.	55-95-07-98	58
ES1- 166	ALFONSO REYES	Obregón y Alumnos s/n Col. San Bernabé Ocotepc, C.P. 10300.	55-85-68-30	59
ES1- 262	ITZJAK RABIN	Ocotlan y Palacio s/n, Col. El Toro, C.P. 10610	55-95-75-13	59
ES1- 302	LUIS DONALDO COLOSIO MURRIETA	Cerrada del Nogal s/n y F.F.C.C. de Cuernavaca Col. Barranca Seca C.P. 10580	56-30-70-34	58
ES1- 312	ARQUIMIDES CABALLERO C.	Esperanza y Oyamel, Col. Guayatla C.P. 10360	56-67-06-31	59

**M
A
G
D
A
L
E
N
A

C
O
N
T
R
E
R
A**

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
MIGUEL HIDALGO**

ESC UEL A	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 15	ALBERT EINSTEIN	Calzada México Tacuba N°215, Col. Un Hogar para Nosotros, C.P. 11330.	53-41-19-37 53-41-17-87	64
ES1- 17	CONSTITUCION DE 1857	Patriotismo y Viaducto Miguel Alemán S/N, Col. Escandón, C.P. 11800.	55-15-72-89 55-15-42-76	60
ES1- 20	JOSE ARTEAGA	Lagos Ammer y Lago Erne S/N, Col. Pensil, C.P. 11490.	55-45-05-37	63
ES1- 30	DON BENITO JUAREZ	Monte Cáucaso N°935, Col. Lomas de Chapultepec, C.P. 11000.	55-20-71-22	61
ES1- 42	IGNACIO M. ALTAMIRANO	Carlos B. Zetina N°109 esquina con Martí, Col. Escandón, C.P. 11800.	55-16-44-76 55- 15-44-76	60
ES1- 66	MTRA. IDA APPENDINI DAGASSO	Bernard Shaw N°25 y Mazarik, Col. Polanco, C.P. 11550.	52-80-62-23	62
ES1- 92	REPUBLICA DE COSTA RICA	Allende y Calle San Joaquín, Col. Argentina, C.P. 11270.	55-27-00-96	63
ES1- 94	GIUSSEPPE GARIBALDI	Presa Salinillas y Presa Valsequillo, Col. Irrigación, C.P. 11500.	55-57-11-85 53-95-68-22	63
ES1- 96	ENRIQUE HERRERA MORENO	Calz. México Tacuba N°213 y Maestro Rural, Col. Un Hogar para Nosotros, C.P. 11330.	53-41-46-29	64
ES1- 97	JUAN ENRIQUE PESTALOZZI	Ciencias N°76, Col. Escandón, C.P. 11800.	55-16-82-94	60

**M
I
G
U
E
L

H
I
D
A
L
G
O**

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
MIGUEL HIDALGO**

ESCUE LA	NOMBRE	DOMICLIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 109	LEON FELIPE	Calz. San Bartolo Naucalpan y Río Uruguay Col. Argentina Poniente, C.P. 11230.	53-99-21-93 53-86-58-12	63
ES1- 120	ROSARIO CASTELLANOS	Calzada Maestro Rural N. 57, Col. Santo Tomás C. P. 11340.	53-41-21-15 53-41-30-15	64
ES1- 121	RABINDRANA TH TAGORE	Avenida de los Maestros N°100, Col. Santo Tomás, C.P. 11340.	53-41-11-29 53-41-43-29	64
ES1- 168		Calzada Legaria, Ximilpa y Lago Atitlán, Col. Argentina, C.P. 11230.	55-27-34-75	63
ES1- 221	TLACAELEL	Presa Salinilla frente al N°390, Col. Irrigación, C.P. 11500.	53-95-54-62	63
ES1- 254	NAGOYA	Cañitas 96 y Mar Rojo 87, Col. Popotla C.P. 11400	53-42-10-01	64
ES1- 260		Lago Ginebra N°47, Col. Pensil, C.P. 11430.	52-50-01-54	65
ES1- 263	DEPORTE PARA TODOS	F.F.C.C. Cuernavaca S/N casi esquina Mar Mediterráneo, Col. Popotla, C.P. 11400.	53-96-03-78	64

**M
I
G
U
E
L

H
I
D
A
L
G
O**

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

MILPA ALTA

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-9	TEUTLI	Avenida de las Palmas S/N, Pueblo San Antonio Tecómitl, C.P. 12100.	58-47-02-58	66
ES1-37	EMILIANO ZAPATA	Avenida México S/N, Milpa Alta, C.P. 11200.	58-44-00-36	66
ES1-52	ANTONIO CASO	Xolotl y Justo Sierra, Pueblo San Pedro Atocpán, C.P. 54960	58-44-25-55	66
ES1-308	NOCHCALCO	□olivar S/N, San Jerónimo Miacatlán, C.P. 12600.	58-44-42-15	66
ES1-325		Calle Tlacatecpán s/n, San Bartolo Xicomulco, C. P. 12250	25-94-90-22 25-94-90-23	66

M
I
L
P
A

A
L
T
A

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

TLAHUAC

ESC	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 47	QUETZALCOATL	Tierra y Libertad esq. Carlos Martínez Gil s/n Col. Ejidal San José Tláhuac, C.P. 13020.	58-42-01-18	68
ES1- 126	TLAHUIZCALLI	Ricardo Flores Magon y Av. Tlahuac s/n Col. Zapotitlán, C.P. 13300.	58-41-41-10	67
ES1- 154	REPUBLICA DE CUBA	Ojo de Agua y Alvaro Obregón, Col. Tlatenco, C.P. 13450	58-41-21-10	68
ES1- 162	FRANCISCO MONTERDE	Juan Escutia s/n Final de la Calle Alvaro Obregón y Calle Nueva, Col. San Juan Ixtayopan, C.P. 13500	58-48-42-88	68
ES1- 205	ALEJANDRO GRAHAM BELL	Jitana Mantarraya y Sabalo Col. del Mar C.P. 13270	58-45-01-88	67
ES1- 304	JUAN RULFO	Manuel M. López y Ferrocarril s/n Col. Zapotitla C.P. 13300.	58-63-12-58 58-40-26-88	67
ES1- 309		Sor Juana Ines de la Cruz s/n Unidad Habitacional Villa Centro Americana Col. San Nicolás Tolentino, C.P. 13260.	21-60-46-57	67
ES1- 324		Guillermo Prieto s/n esquina Av. de la Turba Unidad Villas la Draga Col. Miguel Hidalgo. C.P. 13250	58-41-47-06	67
ES1- 327		Canal de Chalco esq. Heberto Castillo Unidad Habitacional de los Trabajadores C.P. 13260	58-41-88-38 Teléfono de la Inspección	67

T
L
A
H
U
A
C

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
TLALPAN**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z. E.
ES1- 29	DON MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA	Moneda N°13, Col. Tlalpan, C.P. 14000.	55-73-21-62 55-73-62-74	72
ES1- 125	PABLO CASALS	Viaducto Tlalpan y Camino Tepepan s/n Col. Tlalpan, C.P. 14000.	55-73-58-19	69
ES1- 151	ESTADO DE QUINTANA ROO	Avenida México S/N, Col. La Magdalena Petlacalco, C.P. 14480.	58-46-08-93	72
ES1- 155	MAXIMINO MARTINEZ	Callejón del Zapote N° 48, Col. Isidro Fabela, C.P. 14030.	56-06-51-05	73
ES1- 173	YURI A. GAGARIN	Querétaro y Guadalajara, Col. Miguel Hidalgo, C.P. 14410.	56-06-73-42	73
ES1- 181	PUERTO DE ALVARADO	Kantunil y Tixméhuac, Col. Pedregal San Nicolás Totolapan, C.P. 14100.	56-45-59-65	71
ES1- 195	TLAMACHIHUAPAN	Tizimín y Celestún S/N, Col. Ejidos de Padierna, C.P. 14200.	56-30-12-98	71
ES1- 230	JESUS MASTACHE ROMAN	Prolongación División del Norte y Calzada de Guadalupe, Col. Prado Coapa, C.P. 14250.	56-84-72-07	70
ES1- 276	JUVENTINO ROSAS CARDENAS	Tarascos s/n frente a Chontales Col. Tlalcoligia C.P. 14430	56-55-5672	72
ES1- 281		Prolongación Contoy S/N, Col. Cuchilla de Padierna, C.P. 14200.	56-30-14-39	71
ES1- 284	GUSTAVO CABRERA ACEVEDO	Camino Real del Ajusco N°24, Col. San Andrés Totoltepec Cerrito, C.P. 14400.	58-49-13-21	69

**DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS
VENUSTIANO CARRANZA**

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1-5	LAURO AGUIRRE	Orfebrería s/n Col. Michoacana C. P. 15240	57-95-38-71 57-95-38-61	74
ES1-88	DR. NABOR CARRILLO	Av. del Taller y Retorno N°52, Col. Jardín Balbuena, C.P. 15900.	55-71-41-62 55-71-36-11	78
ES1-89	REPUBLICA DE ECUADOR	Plomo N° 195, Col. Valle Gómez, C.P. 15210.	55-17-99-91	74
ES1-128	JOSE MARIA LUIS MORA	Acolhuacán s/n, Col. Arenal 4ª sección, C.P. 15600.	57-63-93-28	77

**V
E
N
U
S
T
I
A
N
O

C
A
R
R
A
N
Z
A**

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS DIURNAS

XOCHIMILCO

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	Z.E.
ES1- 31	DR. ALFONSO PRUNEDA	Avenida Chapultepec S/N, Col. San Gregorio Atlapulco, C.P. 16600.	58-43-26-19	81
ES1- 36	CUAUHTEMOC	Avenida Hidalgo N°21, Barrio la Asunción C.P. 16040.	56-76-00-97 54-89-26-24	81
ES1- 44	ROSARIO GUTIERREZ ESKILDSEN	Melchor Ocampo N° 13, Col. Tulyehualco, C.P. 16700.	21-61-30-16	81
ES1- 107	XOCHIMILCO	16 de Septiembre, Cuitláhuac y Morelos Barrio Xaltocán, C.P. 16090.	56-76-03-89	79
ES1- 161	TOMAS ALVA EDISON	Ricartes S/N, Col. Tepepan C. P. 16020	56-76-76-92	80

**X
O
C
H
I
M
I
L
C
O**

ES1- 180	OCTAVIO PAZ	Av. Acueducto y Camino Nacional s/n Col. San Lucas Xochimanca, C.P.16300	56-76-31-83	80
ES1- 224	HUETZALIN	Pino S/N, Col. San Mateo Xalpa, C.P. 16860	55-48-09-14	79
ES1- 250	JESUS M. SOTELO INCLAN	Cruz y Avenida Juárez, Col. Santa María Nativitas, C.P. 16450	21-57-01-86	79
ES1- 290	OCELOTL	Prolongación 2 de Abril, Col. Santa Cruz Acalpixca, C.P. 16500.	21-57-03-08 21-57-32-35	81
ES1- 295	GUILLERMO PRIETO PRADILLO	Ladera Grande Carr. Xochimilco Sta. Cecilia, Col. Sta. Cecilia Tepetlapa, C.P. 16880	55-48-10-53 56-76-03-89	79
ES1- 305	EMILIO ROSENBLUETH	Guadalupe I. Ramírez s/n entre Nardos y prolongación Div. del Norte Col. Potrero de San Bernardino, C.P. 16030	56-76-81-11	80
ES1- 323		San José s/n, Col. San José de los Cerrillos 3a sección, Tulyehualco C.P. 16780	56-75-46-30 Teléfono de la Inspección	81

DIRECTORIO DE ESCUELAS CONSIDERADAS EN LA MUESTRA DE ANÁLISIS

DIRECTORIO DE ESCUELAS SECUNDARIAS PARA TRABAJADORES

ESCUELA	NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	DELEGACION	Z.E
ES2-68	PRIMERO DE MAYO	Enrique Pestalozzi N°216, Col. Narvarte, C.P. 03020	56-39-84-52	B.J.	86
ES2-28		Calzada Ermita Iztapalapa 1220 Col. Santa Bárbara C.P. 09000	56-86-27-63	IZTAPALAPA	R. Centro
ES2- 76	MANUEL GAMIO	Calzada Ermita Iztapalapa 1220 Col. Santa Bárbara C. P. 09000	56-86-27-63	IZTAPALAPA	R. Centro
ES2-42	JESUS ROMERO FLORES	Avenida Gran Canal Oriente frente al N°6899, Col. Esmeralda, C.P. 07540.	57-67-53-81 57-53-16-00	G.A.M.	89
ES2-91	AQUILES SERDAN	Pascual Orozco entre Recreo y Francisco I. Madero Col. Barrio San Miguel C. P. 08650	56-96-67-81	IZTAC.	90
ES2-66	GREGORIO TORRES QUINTERO	Calle 65 y calle 6, Col. Puebla, C.P. 15020	57-58-38-46	V.C.	90
ES2-75	MANUEL SANDOVAL VALLARTA	Avenida Morelos N° 634 y Fernando Iglesias Calderón, Col. Magdalena Mixhuca, C.P. 15850.	57-68-76-62	V.C.	91

INDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES PAG

MAPA DE LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL	9
CUADRO DEL PORCENTAJE DE DISTRIBUCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO FEDERAL DE ACUERDO AL CONTEO DE POBLACION DEL AÑO 2005	11
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS	21
GRAFICO DE LAS ACTIVIDADES QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE ESCUELAS SECUNDARIAS ESTABLECE QUE DEBE TENER UN SUBDIRECTOR Y DIRECTOR	22

	Horas	Primer grado	Horas	Segundo grado	Horas	Tercer grado	Total
	5	Español I	5	Español II	5	Español III	15
	5	Matemáticas I	5	Matemáticas II	5	Matemáticas III	15
	6	Ciencia y Tecnología I (énfasis en Biología)	6	Ciencia y Tecnología II (énfasis en Física)	6	Ciencia y Tecnología III (énfasis en Química)	18
	5	Geografía	4	Historia I	4	Historia II	13
			4	Formación Cívica y Ética I	4	Formación Cívica y Ética II	8
	3	Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	9
	2	Educación Física I	2	Educación Física II	2	Educación Física III	6
	2	Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	6
	6	Asignaturas y talleres estatales	3	Asignaturas y talleres estatales	3	Asignaturas y talleres estatales	12
	1	Orientación y tutoría con el coordinador del grupo	1	Orientación y tutoría con el coordinador del grupo	1	Orientación y tutoría con el coordinador del grupo	3
Total	35		35		35		

- Contenidos comunes definidos bajo normatividad nacional.
- Normatividad nacional con flexibilidad de la escuela para determinar número de opciones que se imparten.
- Normatividad estatal a partir de lineamientos nacionales. Flexibilidad de la escuela para determinar tipo y número de opciones que se imparten.
- Normatividad estatal a partir de lineamientos nacionales. Espacio para la atención de las y los adolescentes según sus intereses o las necesidades que provengan de los temas de las asignaturas.
- Profesores de asignatura susceptibles de ser coordinadores de grupo y de encargarse del trabajo de orientación y tutoría.

