

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD ACADÉMICA No. 96.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN EDUCATIVA

TESIS

GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN  
INTERDISCIPLINARIA EN EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR COMO UN  
PROBLEMA COMPLEJO EN ALUMNOS DE SECUNDARIA

QUE

PRESENTA

PROFR. SUSANO JUÁREZ VÁZQUEZ

e-mail= [kkies@prodigy.net.mx](mailto:kkies@prodigy.net.mx)

[susano\\_juarezvazquez@yahoo.com.mx](mailto:susano_juarezvazquez@yahoo.com.mx)

México, Distrito Federal

Febrero de 2007..

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD ACADÉMICA  
096 D. F. NORTE

GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN  
INTERDISCIPLINARIA EN EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR COMO UN  
PROBLEMA COMPLEJO EN ALUMNOS DE SECUNDARIA

APROBADA

POR

ASESOR

---

Dr. Luis Felipe Badillo Islas

---

Mtra. Ma. Eugenia Hernández  
Baltazar

---

Mtra. Maira M. Sosa

Con admiración y reconocimiento a la Profesora Elizabeth Castillo Cruz,  
por su vocación y compromiso a la educación de niños y adolescentes.

Que como esposa me ha brindado su paciencia y comprensión para la  
realización de ésta investigación.

A ella por la lucha diaria que enfrenta por la vida,

¡Mil Gracias!

A mis amados hijos: Kevin, Ingrid y Kerenna que me dieron de su tiempo  
para culminar una etapa más de estudio en la educación.

¡A ella y a ellos mí amor por siempre!

## INDICE

	INTRODUCCIÓN	6
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA COMO PREMISA PARA ABORDAR EL PROBLEMA</b>	14
1.1	La organización escolar actual en las secundarias de México	18
1.2	Una gestión educativa estratégica, transdisciplinaria y enfocada en lo pedagógico	23
1.3	La incertidumbre como base de la gestión educativa estratégica	29
1.4	Aspectos de identidad de la gestión educativa estratégica	35
1.5	Componentes de la gestión educativa estratégica	37
1.5.1	Pensamiento sistémico	38
1.5.2	Pensamiento estratégico	42
1.5.3	Liderazgo pedagógico	46
1.5.4	Aprendizaje organizacional	49
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>ASPECTOS CONTEXTUALES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y APROVECHAMIENTO ESCOLAR</b>	53
2.1	Economía, Globalización y Educación	54
2.2	Políticas Educativas, Gestión y Nuevas Tecnologías	60
2.3	Cultura organizacional y Gestión Educativa	65
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR DESDE UN PUNTO DE VISTA DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD</b>	69
3.1	La fragmentación del currículum y la necesidad de la transdisciplinariedad en la evaluación del aprovechamiento escolar	77
3.2	Lo complejo en lo complejo	80
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>LA EDUCACIÓN AMBIENTAL COMO REFERENCIA DE TRANSVERSALIDAD CURRICULAR</b>	83
4.1	La educación ambiental desde la perspectiva sociocultural	88

4.2	La educación ambiental en la perspectiva psicopedagógica en alumnos de educación secundaria	91
4.3	Los aspectos epistemológicos en el diseño de una educación ambiental prospectiva	93
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>EL FRACASO ESCOLAR Y SU COMPLEJIDAD EN LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA</b>	95
5.1	Factores intrínsecos	98
5.2	Los docentes	99
5.3	Los directivos	102
5.4	Los alumnos	105
5.5	Factores extrínsecos	108
5.6	La familia	109
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	112
6.1	Operacionalización de la hipótesis	113
6.2	Definición de variables	119
6.3	Sujetos, muestra y población	119
6.4	Instrumentos	120
6.5	Procedimiento	121
<b>CAPÍTULO 7</b>	<b>RESULTADOS</b>	123
<b>CAPÍTULO 8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	178
<b>CAPÍTULO 9</b>	<b>PROPUESTAS</b>	185
	ANEXOS	226
	BIBLIOGRAFÍA	252

# INTRODUCCIÓN

Con la venia de todos aquellos maestros y doctores comprometidos con la educación que han enseñado sobre como trabajar en una tesis y a quienes debemos la influencia de sus obras en la preparación de ésta, la cual trata de compartir las clases que han motivado el análisis y reflexión del tema a tratar impartidas por los otros también maestros y doctores que han estado en la universidad atentos al desarrollo de la investigación.

El tema *“gestión educativa estratégica y la evaluación interdisciplinaria en el aprovechamiento escolar como un problema complejo en alumnos de secundaria”*. Surge como iniciativa de atender la problemática existente en el nivel de secundarias generales en México, donde ella se caracteriza por la fragmentación del currículum, al énfasis en lo administrativo más que a lo pedagógico, conlleva asimismo a parcializar las tareas en una escuela en beneficio del aprovechamiento escolar.

El problema del presente trabajo de investigación es concretar *¿cómo incide la gestión educativa estratégica en el aprovechamiento escolar?* Mediante una evaluación interdisciplinaria institucional que sería el punto de partida para el desarrollo organizacional en la zona No. 20, del sector V, secundarias generales, de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, en ciudad Nezahualcóyotl.

*“Identificar y analizar la relación entre la gestión educativa estratégica y el aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria”*. Es el objetivo que pretende alcanzar la investigación partiendo de la evaluación institucional la cual daría las características al problema de relacionar ambas variables: gestión educativa estratégica y aprovechamiento escolar. Así estaremos en condiciones de proponer

nuevas alternativas de gestión que incidan en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria.

Manejaremos la siguiente hipótesis: *“la gestión educativa estratégica y la evaluación interdisciplinaria basada en la interacción de las dimensiones: pedagógico curricular, organizativa, administrativa y comunitaria de participación social, permite la mejoría del aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria”*

Responder al problema de la investigación necesariamente implica tener una metodología que satisfaga los requerimientos del objetivo planteado. Para ello la teoría será fundamental en los aspectos que enmarcan a la gestión educativa estratégica y al aprovechamiento escolar no sólo en México sino también en América Latina. De la misma forma, el contexto de la presente investigación estará dado por los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y ahora con la influencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Estos dos aspectos lo teórico y lo contextual, así como lo metodológico en esta investigación lo ubicamos dentro del paradigma de la complejidad, por tanto, las dimensiones expuestas nos lleva a olvidarnos de un enfoque simplista y reduccionista del objeto de estudio. El complejo análisis de los factores que intervienen en el aprovechamiento escolar y la gestión educativa estratégica, nos dará la oportunidad de tener una base sólida hacia una propuesta integral en la mejoría del rendimiento de nuestras alumnas y alumnos.

La justificación a la problemática del bajo rendimiento escolar planteado en la investigación preocupa a escala mundial, particularmente en México se ha venido dando una trascendencia capital que ha puesto en tela de juicio al sistema educativo nacional. Por ello, se mantiene en la línea de análisis la problemática; los resultados obtenidos en la educación básica son muy evidentes, las expectativas de abordaje son complejas puesto que conllevan una serie de factores multicausales en la génesis del fenómeno.

El estado actual en las secundarias del país no siempre es vislumbrado por los comandos de una institución educativa, será posible identificar en cuanto a números y cualidades los resultados la mayor parte desfavorable para los deseos a favor de

una educación verdadera. Las causas tan conocidas o ignoradas hacen que de acuerdo a los vicios y costumbres en sus teorías implícitas influyen en la problemática inherente a la tarea educativa. La suma de percepciones y voluntades son importantes para la solución del rendimiento escolar, la reprobación y deserción escolar en los centros de trabajo. Indudablemente, cuando esto suceda se llegará a un entendimiento y flexibilidad para hacer una realidad posible.

Aquí es donde ubicamos a la gestión educativa estratégica como alternativa hacia la consolidación organizacional de un centro de trabajo para influir en el aprendizaje de alumnos de secundaria. Por ende, se requiere partir de una evaluación institucional protagonizada por los integrantes de la comunidad escolar.

El universo del presente estudio es la zona No. 20, sector V, de secundarias generales, en los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, ciudad Nezahualcóyotl. Comprende a 5 escuelas con turnos matutinos y vespertinos en cuatro de ellas y en una sólo turno matutino. La población a estudiar es urbana aunque en ella existen clases de muy escasos recursos económicos.

Los instrumentos a aplicar serán encuestas a docentes, directivos, padres de familia y alumnos. Ellos con la finalidad de integrar una evaluación institucional que sirva de base para identificar y analizar la relación de la gestión educativa en las cinco escuelas y su aprovechamiento escolar en ellas.

El análisis de datos arrojados por los resultados se propone un enfoque cualitativo y cuantitativo de ellos. Integrando de lo general a lo particular y de la descripción a la interpretación la relación que existe entre variables de la hipótesis.

A continuación brevemente daremos una descripción de cada uno de los capítulos que integran este trabajo de investigación.

En el capítulo 1, abordaremos a la gestión educativa estratégica como premisa para abordar el problema del aprovechamiento escolar. En el partiremos de la relación de variables entre el aprovechamiento escolar y la gestión escolar que se lleva en las escuelas secundarias de la zona estudiada. El asunto clave de este estudio es saber posteriormente al término de éste, si la gestión educativa estratégica podrá influir en la transformación de los centros educativos estudiados.

¿Podrá ella articular las iniciativas en innovaciones que se pretenden en el nivel de secundarias generales? Esto es otro espacio abierto para otras investigaciones que se pudieran dar en otro tiempo. Lo que pretendemos alcanzar en esta investigación es una integración para llevar a cabo una evaluación institucional, donde se delimite bien el papel que juega la gestión educativa estratégica como preámbulo para el diseño de planes acordes a ella.

También tratamos las características de la organización escolar actual en las secundarias generales de la zona. En estas se observa desde hace mucho tiempo y a través de otros estudios una tendencia hacia el trabajo administrativo más que a lo pedagógico. Demostrando una gran patología con signos de burocratización y lentitud de los procesos que se intentan implementar. Por lo tanto, el aprendizaje de alumnos de secundarias se ve afectado enormemente por tal proceder.

Administración escolar contra gestión educativa estratégica es una de las confrontaciones que trata este capítulo. Acentuando el papel actual en las escuelas y el deseado dentro de la GEE. Esta última se aborda desde la transdisciplinariedad y el enfoque en lo pedagógico.

Asimismo se hace énfasis en la incertidumbre como base de la gestión educativa estratégica y alternativa para organizar lo desorganizado utilizando el orden y desorden implícitos en el ámbito escolar existente. Se dan los aspectos de identidad en la GEE, como son el trabajo colaborativo, encausarse más en el aprendizaje que en la enseñanza, en la innovación a través de las nuevas tecnologías, asesoramiento y profesionalización de los docentes y directivos, y en el fomento de una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro construida por todos.

Finalmente, en este capítulo se abordan los componentes de la gestión educativa estratégica: el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional.

En el segundo capítulo, aspectos contextuales de la gestión educativa y aprovechamiento escolar, se trata a la economía en relación a la globalización y su

influencia en la educación priorizando las características de la región de América Latina.

Las políticas educativas acordes a una gestión educativa estratégica que favorezca la transformación de los centros educativos. Sin menospreciar lo global en las políticas y por tanto, en las decisiones a nivel micro. La vinculación de ellas con las nuevas tecnologías de informática y comunicación, en papel actual en las escuelas secundarias del país y de la zona estudiada.

De igual forma se esboza la importancia de la cultura organizacional en relación al aprendizaje de alumnos de secundaria y su intervención en la GEE. La primera se convierte en factor mediador para alcanzar estados deseables en el aprendizaje de los alumnos, asociada al conocimiento generado por la institución en cuanto a la manera conjunta y consciente del desarrollo de la misma.

El capítulo tres trata del aprovechamiento escolar desde el punto de vista del paradigma de la complejidad. En el se aborda la fragmentación del currículum característico del nivel de secundaria y la necesidad de la transdisciplinariedad en la evaluación del aprovechamiento escolar. El daño que provoca tal concepción a la educación media básica, el enfoque hacia el orden obsesivo más que a los procesos de aprendizaje, la evaluación vertical e individual sin seguimiento. También en este apartado se analiza la complejidad de los factores que inciden en la obtención de bajos índices de aprovechamiento escolar. Por último, se trata un eje transversal tomando como referencia a la educación ambiental. Ello con la finalidad de tratar a la gestión educativa estratégica desde el trabajo áulico en relación con los objetivos, metas y estrategias institucionales planteados para la mejora del aprovechamiento escolar.

En el capítulo 4, La educación ambiental como referencia de transversalidad curricular tratamos los aspectos socioculturales desde el punto de vista de la comunidad escolar en la zona donde se desarrolló la investigación. La importancia de la organización social para incidir en la educación ambiental de forma transversal en todas las materias del currículum para educación secundaria. Asimismo la socialización del alumno dentro de las pautas de la comunidad escolar en relación

con la sociedad. También el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la obtención de información para el alumno desde la escuela y que esta sea socializada a la comunidad escolar, y a la promoción de técnicas de investigación por alumnos, padres y docentes.

Todo ello hacia la obtención de conocimientos, capacidades, destrezas, valores y actitudes, que facilitaran un diseño apropiado en la planeación áulica del docente en forma transversal con las demás materias y obviamente con los planes institucionales escolares. Por otro lado, en la perspectiva psicopedagógica, se relaciona con el desarrollo organizacional mencionado en capítulo 1 en la importancia de él en los aspectos psicopedagógicos, y en la tendencia en los enfoques de planeación áulica por el resto de los docentes. Aquí se hace énfasis en lo sistémico del proceder tanto a nivel aula como institucional, dando importancia en la relación de ello para los logros de un buen aprovechamiento escolar. En este subcapítulo tratamos a la práctica educativa implícitamente con sus teorías propias de los docentes, vicios, costumbres y tradicionalismos en contraposición de una propuesta que excluya el aislamiento y la individualidad, y por el contrario se fomente el trabajo colaborativo de manera transdisciplinaria en el objetivo común de mejorar el aprendizaje.

El análisis de los sujetos inmiscuidos en el proceso de aprendizaje con la finalidad de una educación acorde a los requerimientos actuales. Por último, los aspectos epistemológicos necesarios para abordar al currículum de educación ambiental propuesto desde la transdisciplinariedad. Ello merece conocimiento en la historia evolutiva en materia ambiental de la comunidad escolar y su entorno, es decir, el conocimiento en la transformación ambiental de ciudad Nezahualcóyotl y el Estado de México, enfatizando un diseño curricular que contenga conocimientos adquiridos a través de la utilización y especificación de los procedimientos para el logro de ello, marcando las capacidades, destrezas, valores y actitudes que se tengan que fomentar en el alumno para la obtención de aprendizajes significativos.

El quinto capítulo aborda el fracaso escolar y su complejidad en la educación básica mexicana, analizando los factores intrínsecos que provocan el bajo

rendimiento escolar, con el papel jugado por los docentes en el. Asimismo, los directivos en su afán de protagonizar lo administrativo más que lo pedagógico. Y el contexto en que se desarrollan los alumnos al interior del centro escolar y los resultados que ellos obtienen en las evaluaciones del factor aprovechamiento escolar. Dentro de los factores extrínsecos se analiza a la familia y su influencia en los resultados de aprendizajes de sus hijos.

La metodología utilizada para esta investigación se trata en el capítulo cinco, especificando la operacionalización de la hipótesis, las variables involucradas, los sujetos a investigar, el tamaño de la muestra, el orden de los instrumentos aplicados a docentes, directivos y padres de familia, y el procedimiento efectuado para la ejercer la investigación en su etapa práctica. Todo ello resumido en la matriz de congruencia expuesta en dicho capítulo.

Los resultados emanados de la presente investigación se exponen de forma descriptiva e interpretativa en el capítulo seis. Abordando cada uno de los ítems de los instrumentos aplicados, comparando y triangulando los afines de un instrumento a otro en relación a la teoría de la presente investigación, dando una estrategia de tratamiento cualitativo y cuantitativo, y contrastando a la hipótesis propuesta.

Se dan conclusiones previas a la elaboración de dos propuestas que parten de la nueva problemática detectada al efectuar una evaluación institucional en este estudio. Y que abarcan lo institucional y el trato curricular transdisciplinario desde el aula. La primera dentro del esquema de planeación estratégica y prospectiva de manera sugerida a las cinco escuelas estudiadas de la zona 20 del sector cinco de secundarias generales en el Valle de México. La otra a nivel de aula con el diseño curricular y transversal de la materia de educación ambiental, en los terceros grados de educación secundaria general en el Valle de México.

# **CAPÍTULO 1**

**GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA COMO PREMISA  
PARA ABORDAR EL PROBLEMA.**

¿Por qué la relación en nuestro estudio de la gestión educativa estratégica con el aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria? ¿Podrá influir en la transformación de los centros educativos del país, en especial el de secundarias? ¿Puede la gestión educativa estratégica articular las iniciativas e innovaciones que se pretenden en las escuelas de educación básica del país? Estas son preguntas que el presente estudio desea responderse mediante la aplicación de instrumentos que evalúen las tareas de las dimensiones administrativas y pedagógicas de la escuela secundaria No. 14, “Mexicayotl”.

Hablar de gestión educativa inmediatamente nos remontamos a la tarea que debe hacer un director escolar. Pues no, la gestión educativa estratégica implica una serie de intervenciones sistémicas, no sólo del director sino también del colectivo docente para hacerse llegar caminos hacia el mejoramiento del centro educativo. El IPE al respecto, menciona: *ellas tienen como centro los objetivos de la transformación del sistema educativo, y desafían con términos como son: calidad para todos, profesionalización de los docentes en todos los niveles, y el diseño de escuelas inteligentes.*<sup>1</sup>

En éste apartado del trabajo, vislumbraremos los nuevos caminos que la gestión educativa estratégica pretende construir para hacer de las escuelas obtener un aprendizaje permanente. A través de ella y empíricamente plantearemos ¿cuales son las limitaciones actuales? ¿Cómo pueden diseñarse

---

<sup>1</sup> IPE Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. “Gestión Educativa Estratégica. [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf). Diciembre, 17, 2004.

alternativas de acción para superar viejos esquemas y concepciones en torno al aprovechamiento escolar?

*Casassus, arguye, es preciso primero referirse a la gestión en su historia como disciplina. Ella data de los años sesenta en Estados Unidos, de los setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.<sup>2</sup>*

*Prosigue: la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.*

Actualmente protagonistas de la educación son muy buenos en el campo del discurso, pero aislamos esa teoría de la práctica. La política implementada no se ve reflejada en el contacto directo entre esos protagonistas. Por ello, es necesario que las acciones en los centros de trabajo se complementen con los de las políticas educativas y las acciones directas. Es decir una política educativa que esta inscrita en la práctica.

Casassus define en si el término de gestión, como: ella trata de la acción humana, por ello, toda definición que se dé de la gestión está siempre sustentada

---

<sup>2</sup> CASASSUS, JUAN; UNESCO. "Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), p. 2  
[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf).  
Diciembre 18, 2004.

en una teoría –explícita o implícita- de la acción humana. La gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, y sus objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”

De aquí la importancia de ésta investigación, que para incidir en la solución del problema del aprovechamiento escolar en secundaria, es necesaria una suma de esfuerzos compartidos, de una colaboración entre dimensiones involucradas en el ámbito educativo, para generar objetivos comunes hacia el deseo del como queremos sea nuestra escuela.

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una escuela, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. La acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. Por ello, podemos decir que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. (Casassus, op. Cit.)

En resumen, la gestión educativa es la acción estratégica de conseguir el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización mediante el desarrollo, la comunicación y la implementación de una visión compartida. Finalmente, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, define a la gestión educativa estratégica como: el conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción ética y

eficacia, política y administración en proceso que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistémico. (IIPE, Buenos Aires, op. Cit.)

## **1.1 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR ACTUAL EN LAS SECUNDARIAS DE MÉXICO.**

Es pertinente tratar los aspectos de las características actuales en la administración escolar en México. Para dar importancia y relevancia a la gestión educativa estratégica. Es común que las autoridades de la enseñanza definan sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se teje sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y docentes, pone énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, desde el punto de vista de la administración. Esta notable coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aun refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración escolar como: las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios.

Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo, teórico-práctico de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El síndrome burocrático, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez en el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia

reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias, y en ocasiones, logra bloquear el cambio.

*“La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar este pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando. Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos”.*<sup>3</sup>

El IIPE, en primera instancia en cuanto a la administración escolar, menciona que ella dirige a la educación como cualquier otra empresa. En contra del pensamiento complejo, el modelo actual de las escuelas secundarias en México, separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directores. Ellos sólo les alcanza el tiempo para atender tanto trámite administrativo y se olvidan de la integración en lo académico a través de sus docentes.

En segundo término, la administración escolar regula rutinas, se exhorta a los docentes a no reprobar sólo por no reprobar alumnos. Ésta tarea maquilla los resultados de aprovechamiento escolar bimestrales y anuales en todas las materias. Se olvida por completo la exhortación a obtener aprendizajes no sólo de los alumnos, sino también de los docentes. Por otro lado, el esquema de comunicación entre padres, alumnos y maestro, está aislado. Se tiene sólo reuniones rutinarias y programadas para evaluar el aprovechamiento escolar, con un mínimo de análisis que no repercute en la planeación institucional. Podemos mencionar más aun como características de la escuela secundaria, pero tal vez

---

<sup>3</sup> IIPE, Buenos Aires. Op. cit. p. 7

una y la más importante que refleja el bajo aprovechamiento escolar, será sin duda la rutina en el quehacer educativo, en cuanto a la preparación del docente a mirar la necesidad de una actualización permanente por sí mismo. La rutinización de las escuelas conlleva a respuestas lentas y tardías en los objetivos de cualquier proyecto escolar encaminado a mejorar el rendimiento académico de los alumnos. Son verdaderos obstáculos para la transformación e innovación de la educación.

La formación disciplinaria de los profesores, sus condiciones de trabajo (contratados para impartir una asignatura y por tiempos parciales) y la falta de espacios institucionales para trabajar colectivamente, dificultan la construcción de una visión y metas compartidas<sup>4</sup>

Se observa entre directivos y docentes un aislamiento abismal, no hay integración en cuanto a lo académico, no conocen los objetivos de la educación secundaria en el marco contextual actual, ni su sentido e implicaciones en las enseñanzas de la asignatura que imparten. Al respecto, el Informe de Proyecto de la “Renovación Pedagógica y Organizativa de las Escuelas Públicas de Educación Secundaria”, nos dice:

*“La organización académica actual refuerza esta situación al dificultar el trabajo colaborativo. Las prácticas de intercambio de experiencias entre el personal son escasas y no se analizan los problemas de aprendizaje, ni se establecen los acuerdos necesarios para prevenirlos o solucionarlos de manera conjunta y oportuna. Las reuniones de evaluación y las de academia se realizan por especialidad y tanto para éstas como para las de evaluación no existen las condiciones que permitan la participación de todos los docentes; los asuntos que generalmente se abordan son los administrativos, los relacionados con la organización de ceremonias y eventos, así como con la disciplina escolar y mantenimiento o conservación del edificio escolar”.<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Dirección General de Investigación Educativa, Dirección de Proyectos de Investigación; Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España. “Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria”. Junio/2004 . [http://ries.dgmme.sep.gob.mx/doc/info\\_gestion.pdf](http://ries.dgmme.sep.gob.mx/doc/info_gestion.pdf). Diciembre 19, 2004.

<sup>5</sup> Idem.

Existe una cultura rígida que engendra estructuras desacopladas. Al haber una importante división de trabajo entre los integrantes de una comunidad escolar. En estas estructuras se encuentran sujetos, objetivos, recursos, estrategias y fines; pero entre ellos hay una muy escasa articulación. Los docentes realizan su tarea aislada uno del otro; los programas y sus objetivos de los directivos sólo los conocen ellos; los padres rara vez conocen los objetivos de los profesores y del director. La falta de comunicación profesional en el interior de las escuelas, y la incomunicación con el entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos o para bien de las secundarias en México.

Aquí es importante recalcar este asunto, los niveles de desacople estructural obstaculizan la generación de una visión concertada, elaborada a partir de la reflexión sobre su práctica que permita luego volver a orientar las acciones de cada escuela según propuestas enriquecidas. La escuela desacoplada estimula el desarrollo de fuerzas centrífugas que crean intereses corporativos y conflictivos con los fines de la educación.

Con todo ello se refuerza una cultura burocrática en la que no existe una imagen global acertada sobre los niveles de desempeño de la organización escolar; es decir sobre la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos, que es a fin de cuentas lo que nos interesa. No hay balance general sino un collage de balances parciales. Los estados de situación están fragmentados según los grados, las asignaturas, los ciclos. Con ello, el sentido de premura que antecede a cualquier aplicación dentro de la planeación y a toda voluntad de cambio se diluye en la transferencia de responsabilidades hacia otros roles, en los reproches recíprocos, en la falta de espacios para la coordinación.

El informe de la “Renovación Pedagógica y Organizativa de las Escuelas Públicas de Educación Secundaria, dice: *que existe un ambiente de vigilancia y control de los alumnos más que de apoyo y aprendizaje. Directivos y docentes se preocupan más por mantener el orden, que lo que pueda aprender un alumno con un plan de clase del maestro apropiado a los contenidos.* Esa tendencia al orden excesivo lleva a las escuelas secundarias y a sus alumnos adolescentes a un

ambiente desesperante y sin aparente motivo para estar dentro de ellas. Otra cosa sería si ese desorden fuera utilizado para formular estrategias en conjunto y con direcciones diferentes encaminadas al aprendizaje.

Lo más grave de la administración escolar de escuelas secundarias es que en su esencia se tiene una visión simplista de lo educativo. Un centro de trabajo ejecuta, según lo comunicado por la dirección, por la supervisión o por la jefatura de sector, departamento, Estado o nación, las políticas implementadas hacia la mejora de las escuelas; pero no las decide ni las diseña. Lo mismo puede señalarse hacia abajo con los profesores que hacia arriba en los distintos niveles de supervisión. Se ejecutan políticas y decisiones de otros, simplificando y desarticulando las tareas educativas.

Por último, la pérdida de sentido de lo pedagógico en la administración escolar actual, es más grave que todo. Los esquemas actuales de la educación secundaria son obsoletos; no hay alumnos problema y escuela problema, hay maestros y sistema educativo problema. El olvido de lo esencial en los centros escolares ha llevado a México a ocupar los últimos lugares en aprovechamiento escolar. Parece ser que es precisamente en la escuela donde no se habla de educación. La cultura burocrática es más importante para las autoridades del sistema educativo mexicano, que el aprendizaje verdadero de los educandos. El IIPE, (op. Cit.) resume la disociación de lo pedagógico y lo administrativo en los centros escolares, como:

*“La estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desacople estructural, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el funcionamiento real del sistema educativo, hasta el punto de relegar y ocultar las discusiones educativas. Prosigue: La magnitud de esta disociación es gigantesca y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible socialmente. En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se*

*desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar como ser”.*

Para finalizar este apartado, es importante mencionar la relación entre la escuela y las familias, la cual se limita a tratar asuntos de cooperación financiera y a reportes sobre la disciplina de los alumnos. Los padres desconocen la visión y misión de la escuela, de los propósitos de ella y de los objetivos que se persigue. Es más importante nuevamente el orden que el aprendizaje y los resultados de aprovechamiento escolar en esos informes.

Por todo lo anterior, el problema de nuestro estudio lo enfocaremos dentro de la gestión educativa estratégica, como premisa para incidir en la solución del rendimiento escolar de secundaria. En el siguiente subcapítulo trataremos de ella y su relación con el aprovechamiento escolar, haciendo énfasis en la reestructuración educativa del nivel.

## **1.2 UNA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, TRANSDISCIPLINARIA Y ENFOCADA EN LO PEDAGÓGICO.**

La gestión educativa estratégica supera a la función administrativa escolar, ella considera diferentes dimensiones que son necesarios articular y centrar en torno a la misión educativa de las escuelas secundarias de México; las dimensiones: Pedagógico-curricular, la organizativo-operativa, la financiera administrativa y la comunitaria.

El divorcio actual entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional, es motivo de preocupación y por lo tanto, se debe de trabajar en el diseño de la integración de ambas dimensiones. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la escuela. Sólo una visión compartida y una misión enfocadas en la solución de los problemas de aprendizajes podrán subsanar el deterioro de los sistemas

educativos. El ir de una organización escolar obsoleta y muy enraizada en el pasado, hacia un modelo del futuro, donde la gestión educativa estratégica, protagonice el cambio en las secundarias. El esquema que diferencia la vieja administración escolar y el modelo de gestión educativa estratégica, es dado por el IIPE (op. Cit.):

<b>ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA</b>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

La integración de estas dimensiones en la tarea educativa en las escuelas secundarias, hoy es fundamental puesto requiere trabajar conjuntamente y con una visión compartida hacia la solución de los problemas más relevantes; en particular, con el aprovechamiento escolar. La dimensión pedagógico-curricular, según Larraín Trinidad:

*“Es el ámbito que define las funciones básicas de la escuela. Incluye desde la definición de las grandes opciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del*

*nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes”.*<sup>6</sup>

La gestión educativa estratégica, deberá centrarse en lo pedagógico para incidir en la problemática actual de las escuelas secundarias de América Latina, ya no solamente las de nuestro país. Una visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. La acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. Nuevamente Casassus, refiere:

*“El aprendizaje así visto es, entonces, no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto. Prosigue: En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este proceso debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación”.*<sup>7</sup>

Si la gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión va más allá de la mera ejecución de instrucciones que viene del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de

---

<sup>6</sup> LARRAÍN, TRINIDAD. “Hacia una Gestión Autónoma y centrada en lo Educativo”. [http://biblioteca.mineduc.cl/documento/gestion\\_p900.doc](http://biblioteca.mineduc.cl/documento/gestion_p900.doc). Diciembre 22, 2004.

<sup>7</sup> Casassus, JUAN. Op. cit. P5

planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Los directores actuales de escuelas secundarias se encargan de ejecutar planes no precisamente emanados de las mayorías, sino que son planes hechos a vapor por ellos o por otras personas. No traducen los planes en acciones concretas; de tal manera, que tienen que replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar dichos planes.

La interacción entre dimensiones escolares, conlleva trabajo hacia ajustes internos y externos por ser sistema en sí. Por ello, no podemos aislar alguna dimensión ni en lo interno como en lo externo escolar. La escuela se alimenta de lo exterior y depende de ello. Actualmente las escuelas tiene esta relación como pasiva en un ambiente fijista. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Dentro del contexto de lo interno y externo, las interrelaciones que se dan en una organización como lo son las escuelas. Es imposible tratar por separado lo pedagógico-curricular de lo organizativo-operacional y de lo administrativo-financiero; éstas últimas, implican hoy en día un protagonismo en el campo de la conducción escolar, tanto en los ámbitos laborales sindicales, como meramente educativos. La necesidad de integrar las dimensiones y las de su entorno son tarea pendiente en la gestión actual de la educación básica. La dimensión organizativo-operacional y la administrativo-financiera; Larraín las define:

*“La dimensión organizativo-operacional: se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o equipo de gestión, Consejo de Profesores, centro de Padres y apoderados, Centro de Alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regular esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a esa comunidad escolar”. La Dimensión*

*administrativo financiera: asegura el manejo de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el sostenedor para asegurar su adecuado funcionamiento.”<sup>8</sup>*

Por otro lado, la dimensión comunitaria se entiende que son las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a todas las instituciones o redes de apoyo a la institución.

En todo ello, la gestión educativa estratégica no se puede concebir desde los ámbitos exclusivamente académicos u administrativos, sino que debe de concebirse como una intención transcompleja. La transdisciplinariedad que nos habla Edgar Morin, posibilita la articulación de otros marcos al proceso de conocimiento específico de una disciplina. En lo particular con el aprovechamiento escolar, la suma de cooperaciones y solidaridad con objetivos comunes a una visión compartida entre los actores de una escuela, permite tener un proceso hacia la mejora de resultados.

El ir más allá, es tener una actitud transdisciplinar que implica la puesta en práctica de una nueva visión transpolítica en el aprovechamiento escolar a través de la gestión educativa estratégica. Los problemas de la educación básica en América Latina son desafiantes para el futuro de la región, y son más que nunca asunto a tratar. Teniendo un enfoque transdisciplinar puesto que ellos sobrepasan los métodos, estrategias y teorías empleados hasta ahora para la solución de los conflictos educativos. Si la realidad es compleja, entonces la visión debe ser compleja, excluyendo visiones unilaterales en la solución del aprovechamiento escolar. Esto nos obliga a centrarnos en nuestro objeto de estudio de una manera transdisciplinaria.

Las dimensiones de una comunidad escolar aisladas son menos que adecuadas para tratar los asuntos más importantes de una escuela secundaria. El Aprovechamiento escolar no escapa ese aislamiento. La separación de actores se torna inoperante para las escuelas actuales del país cuando se enfrenta a la

---

<sup>8</sup> LORRAÍN, Trinidad. Op. cit.

realidad concreta y actual del sistema educativo mexicano. Esos actores en los integrantes de una escuela son, más bien, conveniencias administrativas o prebendas sindicales que se acoplan bien a las necesidades de las instituciones académicas y que se perpetúan a sí mismas como organizaciones en buen funcionamiento.

La necesidad de la transdisciplinariedad es sentida como un enfoque distinto para reunir el trabajo colaborativo en la solución de los problemas actuales en el ámbito educativo. La fragmentación en la conducción de las escuelas nos vuelve a todos, en cierto modo, pasivos, ante un mundo que se hace incesantemente más oscuro y arbitrario. Por ello, el enfoque disciplinario si insistimos en ello se puede convertir en medios de perpetuación de irracionalidades en todo lo educativo. La solución a nuestro problema no consiste en desechar todo lo anterior, al contrario tomar lo que es útil, para que de allí partamos a crear un nuevo sistema colaborativo de gestión que codifique e integre conocimiento verdadero, útiles y prácticos a la vida de nuestros adolescentes.

Pensamos siempre de manera parcial en los problemas que nos aqueja hay una disyunción en el proceder. En cuanto a la administración y organización de los centros escolares en México, la problemática no puede seguir con esa tendencia, es urgente un nuevo paradigma que no parcialice, sino al contrario, sea complementario con el entorno en que se vive. Si se quiere incidir en la transformación de las escuelas secundarias debemos de partir de nuestra realidad como producto de nuestro pensamiento. Ese paradigma emergente debe permitirnos superar esa realidad ingenua, y salir de la asfixia que agobia al sistema educativo mexicano, dejando de lado actitudes reduccionistas; y entrar a una nueva lógica de una coherencia integral, sistémica y ecológica, es decir, entrar en una nueva ciencia más universal e integradora, en una ciencia verdaderamente transdisciplinaria. Para finalizar Martínez Miguélez, refiere:

*“Estamos poco habituados todavía al pensamiento <sistémico-ecológico>. El pensar con esta categoría básica, cambia en gran medida nuestra apreciación y conceptualización de la realidad. Y no debiera ser así,*

*ya que nuestra mente no sigue sólo una vía causal, lineal, unidireccional, sino, también, y, a veces, sobre todo, un enfoque medular, estructural, dialéctico, gestáltico, inter- y transdisciplinario, donde todo afecta e interactúa con todo, donde cada elemento no sólo se define por lo que es o representa en sí mismo, sino, y especialmente, por su red de relaciones con todos los demás”.<sup>9</sup>*

### **1.3 LA INCERTIDUMBRE COMO BASE DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

Pensar en el proceso de la transformación del sistema educativo mexicano es pensar en una serie de inciertos y aciertos, de generalidades y especificaciones, de falsedades y verdades relativas, de previsiones y contingencias implícitas en él. Todo ello nos hace suponer que el desorden que caracteriza a la educación en México es punto de partida para organizar a través de una gestión multidisciplinaria que nos lleve a mejores resultados dentro y fuera del contexto nacional.

La historia educativa en México esta llena de particularidades que la han llevado a tener concepciones simplistas y de una manera u otra justifican el estado actual de la educación en el país. ¿Los hechos del pasado tienen cabida en la conciencia actual de los mexicanos? O hay una total ignorancia de la situación pasada y presente, o se conoce y se finge ignorancia, o simplemente somos un país que gozamos con la falta de conocimiento. La historia tiene su asunto creador, pero también destructor, es decir, no todo es malo coexisten factores que inciden aunque sea de manera parcial de uno u otro lado. Edgar Morin, menciona:

*“La historia es un complejo de orden, desorden y de organización. Obedece a determinismos y azares donde surgen sin cesar el ruido y el furor.*

---

<sup>9</sup> MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, Miguel. “Transdisciplinarietà, un enfoque para la complejidad del mundo actual”. <http://www.concienciactiva.org/ConcienciActiva21/conciencia1/6.pdf>. Diciembre 5, 2004.

*Tiene siempre dos caras opuestas: civilización y barbarie, creación y destrucción, génesis y muerte”.*<sup>10</sup>

Las preguntas obligadas hacia la perspectiva del futuro en el análisis de la situación actual de México: ¿Qué pasará con la educación si sigue con las tendencias actuales de no reformas? ¿Cómo podremos incidir en la transformación del sistema educativo? ¿Qué impacto tiene en los responsables de la educación los resultados recientes a escala mundial de ella en México? En la escuela secundaria donde se realiza éste estudio, ¿acaso podrá ser significativa la propuesta en el aprovechamiento escolar?, o bien, ¿será el principio de una cadena que influya en la región para modelar esquemas que repercutan en beneficio de los centros educativos aledaños? De estas cuestiones tenemos que aprender que la visión de nuestros proyectos no obedece a un orden impecable, sino que esa visión debe llevar el juego, la apuesta, el azar, el desorden y la organización.

La gestión educativa estratégica, asimismo, se refiere a la consideración desde un inicio de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención; de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los directivos como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente. De esta forma, la gestión esta relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, este estudio no pretende crear un plan o una planificación mágica que resuelva el problema. La gestión como alternativa para organizar lo desorganizado utilizando el orden y desorden implícitos en el ámbito escolar existente; y para articular los procesos teóricos y prácticos a recuperar el sentido y la razón de ser; del mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; de una educación pertinente para el adolescente y su contexto bio-psico-social; de una integración de docentes, directivos, padres de familia y comunidad a objetivos comunes.

Morin dice: *comprender la incertidumbre de lo real, es saber que hay un posible aun invisible en lo real.* De tal manera que en la gestión educativa

---

<sup>10</sup> Morin, Edgar. “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro” Op. cit. P79.

estratégica se debe saber interpretar la realidad situacional en la problemática tratada; y comprender que las acciones de ella nos conduce a descubrir nuevos aspectos no considerados desde un inicio que tienen forma de irrealismos. Por consiguiente, la incertidumbre de lo real implica tener en cuenta lo no real aparente.

Con todo esto la gestión educativa estratégica es entonces una aventura, el sí o no, pero con la ventaja de ir construyendo sobre la marcha, de ir modelando las estrategias para lograr la visión deseada. Verificar constantemente los resultados sin tener obsesión por el problema. Nuevamente Morin refiere: *el conocimiento es una aventura incierta que conlleva en sí misma y de manera permanente el riesgo de ilusión y de error. Por lo tanto, el conocimiento como resultado de la gestión educativa estratégica será un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas.*

Luego si en la gestión educativa estratégica existen acciones y decisiones, se elige, pero también es una apuesta donde existe la conciencia de riesgo y de incertidumbre. Podemos pensar gran cantidad de acciones en un programa para aplicar en nuestras escuelas, para resolver problemas inherentes a ella, y cada una de ellas escapa a nuestro control por relacionarse inmediatamente con el entorno donde actúan. Morin alude:

*“Tan pronto como un individuo emprende una acción, cual fuere, esta empieza a escapar a sus intenciones. Dicha acción entra en un universo de interacciones y al final es el entorno el que la toma en uno u otro sentido que puede contrariar la intención inicial. A menudo la acción se nos devuelve como un bumerang, lo que nos obliga a seguirla, a intentar corregirla y en ocasiones a destruirla”.<sup>11</sup>*

Esto es lo que Morin llama ecología de la acción, donde ella es tener en cuenta su propia complejidad, es decir, riesgo, azar, iniciativa, decisión, inesperado, imprevisto, conciencia de desviaciones y transformaciones. En similitud con la gestión educativa estratégica la gran incertidumbre que se tiene

---

<sup>11</sup> Ibid. P81.

que enfrentar viene de los principios que marca Morin, ellos son: el bucle de riesgo-precaución, donde el principio de incertidumbre proviene de la doble necesidad del riesgo y precaución. Para cualquier acción que se emprenda en un medio incierto hay contradicción entre el principio de riesgo y el principio de precaución, siendo ambos necesarios; se trata de poder ligarlos a pesar de su oposición.

También el principio de incertidumbre del fin y de los medios. Como los fines y los medios inter-retro-actúan los unos con los otros, son casi inevitables que medios innobles al servicio de fines nobles los alteren y terminen por sustituirlos. El aprovechamiento escolar como fin de este estudio tiene por necesidad al abordarlo desde la perspectiva de la gestión educativa estratégica, las inter-retro-acciones en sus dimensiones ya mencionadas. Aunque los medios sean en el momento apropiado por una visión puesta a prueba, los medios innobles en repetidas ocasiones hacen su aparición, ello amerita que se tome otra estrategia manejando con así la incertidumbre inevitable a todo proceso educativo.

De esa misma manera toda acción escapa a la voluntad de su autor cuando entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio donde interviene. La acción es una apuesta pues es influenciada por la ecología de la propia acción, su aplicación arriesga al fracaso y también a la desviación o la perversión de su sentido inicial o puede incluso volverse a sus iniciadores. Y en mucho de los casos esa acción surte efecto apropiado hacia la transformación para la cual fue creada. Las acciones dentro de la gestión educativa tienen que tomar en cuenta el contexto de la propia acción, con las posibles inter-retro-acciones que en cualquier momento aparezcan y se tenga control de ellas.

En toda acción se debe considerar sus consecuencias; una de ellas es el efecto perverso, es decir, el efecto nefasto, inesperado al efecto benéfico esperado; otro efecto es la inutilidad de la innovación, es decir, entre más cambia más es la misma cosa; y por último la puesta en peligro de las adquisiciones obtenidas, donde se ha querido mejorar, pero no se ha logrado otra cosa que suprimir libertades o seguridades.

En las acciones a corto plazo es más fácil tener control de ellas y manejar mejor su influencia de la ecología de la propia acción. En cambio, en las de largo plazo se torna más difícil su control y su impredecibilidad es mayor. En la gestión educativa estratégica las acciones deben ir dadas por programas a corto plazo, donde se tenga la oportunidad de evaluarlas constantemente. Sin olvidar que ninguna acción está segura de obrar en el sentido de su intención. Por último, la ecología de la acción nos invita, sin embargo, no a la inacción sino a la puesta que reconoce sus riesgos y a la estrategia que permite modificar e incluso anular la acción emprendida.

Si no te da resultado en un tiempo y en un lugar determinado, inténtalo en otra parte y por otro lado. Morin, dice que hay dos vías para enfrentar la incertidumbre de la acción. La primera es la plena conciencia de la apuesta que conlleva la decisión; la segunda, el recurso a la estrategia.

Una vez tomada una decisión, la plena conciencia de la incertidumbre se vuelve la plena conciencia de una apuesta. Aquí la creencia de lo que se está haciendo hacia resultados favorables a la educación es muy importante. La apuesta de este estudio es tener un mejor aprovechamiento escolar a partir de una gestión educativa estratégica que maneje apropiadamente las decisiones producto de las inevitables incertidumbres de cualquier proceso. La noción de apuesta se debe generalizar para cualquier fe; la fe en un mundo mejor, la fe en la fraternidad o en la justicia, así como en toda decisión ética.

El recurso a la estrategia permite ir modificando las acciones y su ecología en un programa. Por tanto, Morin refiere:

*“La estrategia debe prevalecer sobre el programa. El programa establece una secuencia de acciones que se deben ejecutar sin variaciones en un entorno estable; pero desde que haya modificación de las condiciones exteriores el programa se bloquea. En cambio, la estrategia elabora un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades, las improbabilidades. El escenario puede y debe modificarse según las informaciones recogidas, los azares,*

*contratiempos u oportunidades encontradas en el curso del camino. Podemos dentro de nuestras estrategias, utilizar secuencias cortas programadas, pero para todo aquello que se efectúe en un entorno inestable e incierto, se impone la estrategia; ésta debe privilegiar tanto la prudencia como la audacia y si es posible las dos a la vez. La estrategia puede y debe efectuar compromisos con frecuencia. ¿Hasta dónde? No hay respuesta general para esta pregunta, es más, hay un riesgo que puede ser el de la intransigencia que conduce a la derrota o el de la transigencia que conduce a la abdicación. Es en la estrategia que siempre se plantea, de manera singular en función del contexto y en virtud de su propio desarrollo. El problema de la dialógica entre fines y medios".<sup>12</sup>*

Las dificultades de una estrategia al servicio de una finalidad compleja como lo es el aprovechamiento escolar. Implica tener siempre en cuenta el trabajar con las incertidumbres de las acciones en su gestión, las complejidades inherentes a sus propias finalidades, que en el transcurso de toda acción pueda modificarse en función de los riesgos y de los cambios de contexto. Luchar contra las incertidumbres que se pudieran dar en la tarea de la gestión educativa estratégica, es manejarlas y superarlas a corto plazo, sin pretender eliminarlas a largo plazo. Así la estrategia es la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas.

Por último, para terminar este apartado, es importante impulsar un pensamiento en la educación que trabaje para afrontar las incertidumbres. Utilizando los medios de la gestión educativa estratégica que nos permita hacer posible lo que aparentemente es imposible. Porque a través de la historia se ha demostrado que lo inesperado llega a ser posible y se realiza; se ha visto que a menudo que lo improbable se realiza más que lo probable. Sepamos, entonces, confiar en lo inesperado y trabajar para lo improbable.

---

<sup>12</sup> Ibid. P84.

#### **1.4. ASPECTOS DE IDENTIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATEGICA.**

La diferencia entre la administración escolar y la gestión educativa estratégica es de suma importancia puesto que no es posible una estructura dentro de la administración escolar. Por ello, es necesario contextualizar los aspectos de la gestión educativa estratégica para la comprensión de que las escuelas son unidades de organización clave de los sistemas educativos. Estos aspectos son: la reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesionalizantes, culturas organizacionales por una visión del futuro, y por ultimo una visión sistémica y estratégica.

La reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización no pueden ser entendidas como entidades individuales. Es necesario la actitud en red, que potencialicen las manifestaciones individuales y su impacto en el resto de la comunidad escolar, mediante proyectos compartidos y entrelazados en la planeación institucional e individual. De tal manera que el trabajo institucional se conecte con el trabajo de aula en cada docente, para así mejorar el aprovechamiento escolar. La transformación mediante la gestión educativa estratégica en la escuela secundaria tendrá que ser mediante el rediseño del trabajo educativo bajo principios centrales: fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel, tal como se expuso anteriormente con la transdisciplinariedad; integración de funciones antes separadas, también ya analizadas la separación del trabajo de las distintas dimensiones de la gestión educativa estratégica; la reorganización de la comunicación a partir de redes, es decir, un libre proceso de comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar para socializar y trabajar los planes institucionales.

Esto nos conduce necesariamente a un trabajo en equipo, el desempeño individual y sobre todo aislado y desintegrado dificulta el desarrollo institucional y por ende los objetivos de los planes escolares no se cumplen. Ello porque con el esquema de administración escolar los diseñadores de planes estaban separados de

sus ejecutores. Es frecuente en las escuelas secundarias que los planes los realice sólo el director de la escuela, por lo tanto, la planeación esta separada de docentes y administrativos. Con la gestión educativa estratégica nace una nueva cultura en valores institucionales, así la obediencia y los acatamientos dados en la administración escolar están dando paso a otros como: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención e innovación y la capacidad de seguir aprendiendo. Así el trabajo colaborativo se convierte en el pilar de una visión compartida a donde se quiere llegar, y tiene que ver con los procesos que facilitan la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta de que se quiere hacer y cómo.

En la gestión educativa estratégica hace énfasis en el aprendizaje más que en la enseñanza. También la innovación a través del uso de las nuevas tecnologías tiene un papel importante en la gestión de las escuelas para elevar el aprovechamiento escolar. Actualmente en las escuelas del Valle de México se esta difundiendo con relativo éxito el uso de las nuevas tecnologías para apoyar el aprendizaje de sus alumnos y así elevar el aprovechamiento escolar. Sin embargo, las resistencias al cambio tienen que ver con la forma tradicional de encarar los problemas por directivos y docentes.

Es necesario el asesoramiento y la profesionalización, para mantener una constante comunicación entre comunidad escolar y entorno macroeducativo, social, político y cultural. No basta con los esquemas de actualización que se manejan actualmente por la SEP, hoy en día el profesor de educación básica necesita ajustarse a los requerimientos de una sociedad en constante cambio. Los padres de familia, también necesitan integrarse al aprendizaje no sólo al de sus hijos, sino al de una escuela para padres que coadyuve en la orientación a sus hijos. Con todo ello se necesita crear en las escuelas secundarias comunidades de aprendizaje y ello conlleva crear nuevas competencias en el docente para cumplir con su papel profesionalizante.

Fomentar una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro, es otro elemento básico de la gestión educativa estratégica. En ella el fomento se hará

mediante la claridad de una autoevaluación institucional que demarque los puntos críticos de la problemática institucional; la intervención de los integrantes de la comunidad escolar para entablar un proceso de diferenciación entre las dimensiones de la gestión educativa y así poder integrar una planeación con objetivos alcanzables movidos por estrategias acordes a la realidad observable. Terminar con la evaluación de lo planeado e iniciar otro proceso cíclico.

Una intervención sistémica y estratégica será necesaria al implementar una planeación que involucre a todas las dimensiones de la gestión educativa estratégica, con proyectos que unifiquen y transdisciplinen la tarea educativa hacia el logro de mejores resultados en el aprovechamiento escolar. Para ello se habrá de tener prospectiva en lo planeado concentrando la atención en el futuro e imaginándolo.

### **1.5. COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

Todas las actividades de la gestión educativa estratégica se integran en tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. La tarea educativa debe ser producto de una reflexión colectiva como institución; la organización escolar no es otra cosa que decisiones en conjunto. Y liderazgo necesario para conducir los trabajos de gestión educativa. Puede ser otra persona distinta a la directiva la que encause las tareas de gestión educativa, obviamente de preferencia debe ser el director escolar. Así se distinguen tres componentes de la gestión educativa estratégica cada uno interrelacionados y sinergizados el uno con los otros, estos tres componentes son: el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico, y el aprendizaje organizacional.

### 1.5.1 PENSAMIENTO SISTÉMICO

En la siguiente definición se esclarece el papel que juega el pensamiento sistémico en las organizaciones:

*“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, un marco para ver interrelaciones en vez de cosas para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas, conjunto de principios generales destilados en el siglo veinte que abarca campos diversos es también un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se originan en dos ramificaciones: el concepto de la realimentación “cibernética” y la teoría del servomecanismo procede de la ingeniería y es una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren los sistemas vivientes su carácter singular. La practica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión del concepto “retroalimentación” que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse entre si. Se trata de reconocer tipos de estructuras recurrentes. El pensamiento sistémico ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio lo cual ayuda a ver los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y los detalles”.*<sup>13</sup>

El enfoque sistémico en la gestión educativa estratégica nos conduce a la teoría interdisciplinaria –denominada teoría general de sistemas—Al respecto, Chiavenato, dice:

*“Dicha teoría es totalizante, los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de las partes. Este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas”.*<sup>14</sup>

Con lo anterior se deduce que el pensamiento sistémico esta compuesto de cuatro aspectos: pertinencia, globalidad, mecanismo teleológico y agregabilidad.

---

<sup>13</sup> Pensamiento Sistémico. <http://www.monografias.com/trabajos14/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>. 25 de julio del 2005.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, “introducción a la Teoría General de la Administración” México, Mc. Graw Hill, año 2000. p. 697.

Donde la pertinencia alude que en cada proceso de gestión existe la oportunidad de poder modificar algo hacia mejoras institucionales.

La escuela de cualquier nivel es considerada como un conjunto de elementos íntimamente relacionados con miras a lograr un objetivo común, que en este caso es relacionar el efecto de la evaluación interdisciplinaria de la gestión educativa en el aprovechamiento de los alumnos. Es una unidad elemental de procesamiento con inputs (entradas) codificadas como información, insumos; y las outputs (salidas) cuando se ha terminado de procesar las entradas y se esta en la posibilidad de considerarlas nuevamente para hacer otra evaluación.

La globalidad en un centro educativo es considerada como: *“el todo es mayor, menor y diferente a la suma de las partes”*.<sup>15</sup> En esa globalidad escolar existe lo homogéneo y heterogéneo, representado por grupos a fines de docentes los cuales comparten ideas y acciones en un centro escolar. También lo diverso en el pensamiento con la manifestación de una heterogeneidad en el actuar. Es aquí precisamente donde la gestión educativa estratégica interviene como medio para lograr objetivos comunes mediante una visión compartida. El todo como organización escolar es mas que la suma de las partes, la cual tiene: su propia organización, una unidad global misma personificada como identidad institucional, y también tiene constantemente nuevas cualidades y propiedades por ser una organización en constante movimiento. Por consiguiente, el todo como organización escolar es menos que las partes: toda relación organizacional ejerce restricciones o constreñimientos en sus elementos o partes que le están sometidos. Finalmente, en una organización escolar existe también un principio dialógico formado por opuestos y complementarios. Los opuestos dentro de una institución obedecen a las manifestaciones contrarias entre docentes, directivos y padres de familia; pero también, existen los que son complementarios unos a otros en las tareas educativas. Entre las partes de la escuela secundaria y entre las partes y el todo forman la complementariedad para identificar a una escuela como organización. Por todo ello,

---

<sup>15</sup> MORIN, EDGAR. “Introducción al Pensamiento Complejo”. México, Gedisa, 2004. p. 121

la gestión educativa estratégica pretende en este estudio diferenciar para integrar una gestión que repercuta en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Por otro lado, el mecanismo teleológico inherente al pensamiento sistémico, se refiere, según Chiavenato:

*“Al principio según la causa es una condición necesaria, más no siempre suficiente, para que se produzca el efecto. En otros términos, la relación causa efecto no es una relación determinista o mecanicista, sino simplemente probabilística. La relación causa efecto es producto de un razonamiento lineal que pretende resolver problemas a través del análisis aislado de cada variable. Este procedimiento ya está superado por la lógica sistémica, que pretende comprender las relaciones entre las diversas variables mediante un campo dinámico de fuerzas que actúan recíprocamente. Dicho campo origina un emergente sistémico: el todo es diferente en cada una de las partes”<sup>16</sup>.*

Con lo anterior, para influir en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria, queda superado que no es la tarea en el aula por sí misma la responsable para lograr cambios significativos en los resultados de aprovechamiento escolar, es la tarea interdisciplinaria en el contexto institucional, en la organización general y en la toma de decisiones por el grueso de la comunidad escolar la que influye en el aula, por lo tanto, en el aprovechamiento escolar.

La teleológica como teoría para premisa para el cambio en las escuelas precisamente parte de un estado presente a un estado final, donde el estado actual es transformado por las metas desarrolladas en la planeación institucional hacia un estado futuro. Al respecto, Antonio Bolívar nos menciona:

*“Hay una meta o estado final (teleología subyacente) a la que instrumentalmente se deben subordinar los individuos, procesos y organización desde el estado actual. Sin prescribir, en este caso, una*

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Op, cit. P. 699.

*secuencia fija, se inciden en los prerrequisitos necesarios para evaluar en qué grado se esta alcanzando la meta final deseada.”<sup>17</sup>*

Las metas propositivas de los actores son el motor del cambio, teniendo una flexibilidad en la formulación de estrategias siempre sin perder el camino de una visión compartida por la comunidad escolar. Por consecuencia, existe un principio sistémico clave: “todo lo que forma transforma”, la planeación a través de la gestión educativa estratégica y mediante una evaluación interdisciplinaria se pretende que incida en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria. No solamente en los aspectos cuantitativos del aprovechamiento escolar, sino en lo cualitativo en todas las dimensiones de la gestión educativa. Entendiendo entonces, que una escuela como sistema tiene relación el uno con lo múltiple, pero también el uno con lo diverso. La diversidad organiza la unidad, que organiza la diversidad. En este proceso retroalimentario, al cumplirse un ciclo escolar la gestión educativa estratégica requiere de regular el conjunto de acoplamiento de antagonismos, al evaluar el logro de metas alcanzadas hasta ese momento. También requiere de un análisis de todo el proceso efectuado en la planificación institucional sobre todo en el objetivo principal de dicho plan.

Por ultimo, en el pensamiento sistémico la agregabilidad se refiere a la configuración estructural del sistema escolar. Para ello el principio hologramático del pensamiento complejo: “No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte”.<sup>18</sup> La organización de un sistema como lo es un centro de trabajo escolar es la organización de la diferencia. Ella establece relaciones complementarias entre las diferentes y diversas partes, así como entre las partes y el todo. Por lo tanto, en todo sistema social y vivo, por ende educativo existe una doble identidad y complementariedad. Lo uno tiene una identidad compleja (a la vez múltiple y una). Las partes tienen una doble identidad: la propia y participan en la identidad del todo. Esto recapitula la tarea educativa propia del docente, la cual no puede ser reducida a su entorno subjetivo, sino debe ser complemento de las relaciones entre docentes y sus procesos de planificación dentro de la institución. Finalmente, los signos de

---

<sup>17</sup> BOLÍVAR, ANTONIO. “Cómo Mejorar los Centros Educativos”. España, Editorial Síntesis, año 2002. p. 64.

<sup>18</sup> MORIN, EDGAR. Op, cit. P. 107.

complementariedad en un centro escolar son las interacciones entre los miembros de su comunidad para el logro de objetivos comunes; la elaboración de proyectos que no solamente cumplen de con objetivos sino que provocan uniones que instituyen parte común; Asociaciones y combinaciones de actividades complementarias, es decir, que dentro de la especialización de cada profesor se ejercen especializaciones funcionales; las comunicaciones son otro signo de complementariedad en los centro escolares, más aun con el uso de las nuevas tecnologías, en particular el Internet, y las informacionales de actualización y desarrollo profesional.

### **1.5.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Conviene diferenciar primero las definiciones de estrategia y táctica para tener un panorama amplio del pensamiento estratégico, Chiavenato nos dice:

*“Estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. El presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo; cada estrategia requiere varias acciones o medidas tácticas. La diferencia entre estrategia y táctica esta en los siguientes aspectos: en primero lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección,*

*mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad*".<sup>19</sup>

El proceso entre la estrategia y la táctica en un sistema como lo es una escuela secundaria amerita llevar a cabo una planeación a largo plazo (5 años), donde se delimitarían las estrategias apropiadas para el logro de objetivos marcados por el colectivo escolar, y un plan a un año donde se especificarían las tácticas para el logro de metas a un año.

Para Morin la noción de estrategia se opone a la de programa, alude:

*"La estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificarlo o enriquecer su acción. En cambio el programa es una secuencia de acciones predeterminadas que debe funcionar en circunstancias que permitan el logro de los objetivos. Una estrategia para ser llevada a cabo por un organización, necesita, entonces, que la organización no sea concebida para obedecer a la programación, sino que sea capaz de tratar a los elementos capaces de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia*".<sup>20</sup>

En las escuelas de educación secundaria y con los antecedentes de su crisis a nivel de Latinoamérica, requiere de una gestión que garantice su desarrollo y su pertinencia. Por ello no basta con la programación rutinaria y sin delimitación de un diagnóstico llevado a cabo por una autoevaluación. Es necesario que se implementen estrategias para trabajar con lo nuevo e inesperado.

El pensamiento estratégico, según Villa Moreno es:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Op. Cit., pp.416-417

<sup>20</sup> MORIN, EDGAR. Op. Cit., p. 127.

*“El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados”.*<sup>21</sup>

En la gestión educativa estratégica se requiere de conocimiento generalizado en toda la organización para llevar a cabo un trabajo colaborativo hacia objetivos y metas compartidas a través de la visión institucional. También el conocimiento individual hacia el aporte propio de esa organización. Pero sobre todo se requiere sentirse participe de los logros por la organización. En el pensamiento estratégico no es simplemente la creación de grandes estrategias, implica también grandes ejecuciones supervisadas por todo el grupo institucional. Debemos de ligar la iniciativa de la gestión mediante una planeación estratégica con la acabativa, es decir con los resultados obtenidos cada año. Entonces ocupémonos de dar algunos conceptos de planeación estratégica.

George A. Steiner, da una definición bastante completa basada en cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura. Primero en cuanto al porvenir de las decisiones actuales. *“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la institución mediante el director y el grupo de gestión. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.*<sup>22</sup>

La decisión de planear marca ya un inicio que para las escuelas secundarias es importante puesto que con modelos tradicionales la planeación era exclusiva del

---

<sup>21</sup> VILLA MORENO, RAFAEL MARIO. “Planeación Estratégica”.  
<http://www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt>

<sup>22</sup> STEINER, GEORGE A. *“Planeación estratégica”*. México, Grupo Patria Cultural, año 2000. p. 20.

director. Segundo con la gestión educativa estratégica se da un proceso de decisiones hacia el bien de la institución.

Al respecto Steiner, menciona: *“La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”*

En la educación básica la planeación debe de entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios actuales en la educación son continuos, sobre todo por la influencia de una sociedad más global en donde se necesitan los medios de comunicación de nuevas tecnologías para los fines del aprendizaje.

Tercero. La planeación estratégica requiere de una filosofía y de una concepción axiológica para el logro de sus objetivos. Así los valores de una institución deben ser congruentes con la visión, objetivos, metas y estrategias de la planeación. Por lo tanto, sí hablamos de valores se implica la actitud de los miembros en una comunidad escolar. Steiner, refiere: *“la planeación estratégica es un actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y un determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos”*.

Por ultimo, la planeación estratégica en las escuelas secundarias compromete a estructuras relacionadas entre sí, es decir, a planes articulados con programas y proyectos. Steiner, menciona: *“Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Concluye, la planeación*

estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”

Los planes propuestos por el programa de escuelas de calidad en México, tienen la misma estructura en su planeación. A través de la gestión educativa estratégica se articula un plan a cinco años con programas anuales de trabajo, apoyados por proyectos diversos en apoyo a los objetivos de cada institución.

Finalmente, para Chiavenato. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidos. Formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas. En el primer punto la formulación de objetivos organizacionales parte de una autoevaluación institucional que en las escuelas secundarias empieza a realizarse por motivo del PEC. También se da un análisis a nivel interno de la escuela atendiendo fortalezas y debilidades, recursos disponibles, capacidades y habilidades de su personal. Hay también un análisis externo como las oportunidades y amenazas, desafíos y restricciones. Al menos en la institución donde se realiza este estudio se realiza ya el análisis FODA. Todo ello resulta en la formulación de estrategias alternativas para el logro de objetivos que influyan al mejoramiento del aprovechamiento escolar en los alumnos.

### **1. 5.3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Otro de los componentes de la gestión educativa estratégica es el liderazgo pedagógico. Entre las dimensiones que maneja la gestión todas son importantes y manejan cierto número de líderes, incluso todo docente es un líder, pero la labor que necesita un centro educativo es un conductor guía del proceso de aprendizaje en los alumnos. Uno de los problemas fundamentales en las escuelas secundarias de

México es que existe disyunción entre lo pedagógico y lo administrativo, organizativo y comunitario. Pozner dice:

*“La gestión requiere prácticas de liderazgo, para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación”.*<sup>23</sup>

El liderazgo pedagógico se entiende como el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.<sup>24</sup> Para Ortiz Ocaña, también menciona: la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias de la organización. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

*“Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos”.* En su discurso de José Martí en Steek Hall el 21 de enero de 1880. Esto transportado a la gestión educativa estratégica en las escuelas secundarias implica que los directivos tienen que ser líderes, no en el aspecto sindical, sino en el papel pedagógico que requiere el centro escolar. El directivo tiene que ser capaz de combinar en su gestión la flexibilidad al cambio dictado por los factores externos en la organización y que influyen en aprovechamiento escolar de los alumnos, con la estabilidad interna de la organización. El pensamiento estratégico y sistémico con la acción táctica en los programas anuales de trabajo, conjugan su invariable concentración en el logro de los objetivos institucionales, analizando y procediendo ante cada situación. Debe cumplir con la estabilidad en los resultados, pero sobre todo en el aumento del

---

<sup>23</sup> POZNER, PILAR. *“Gestión educativa estratégica”*. IIPE Buenos Aires – UNESCO  
[www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

<sup>24</sup> ORTIZ OCAÑA, ALEXANDER LUIS. *“El Liderazgo Educativo: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad”*.  
<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

aprovechamiento escolar, con una flexibilidad estructural y organizacional. Practicar el espíritu de profesional de la educación con el trabajo colegiado en los docentes. La conjugación armónica de estos elementos en el directivo le permitirán garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la escuela, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos.

El directivo como líder de una escuela secundaria para que tenga impacto el quehacer en el campo pedagógico es importante la motivación y creatividad de sus colaboradores, hablando de subdirectores, docentes y alumnos y padres de familia. Esta debe ser esencia de su actuación, utilizando como herramienta la comunicación entre ellos. Un liderazgo democrático, según Chiavenato, permite que las directrices sean debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder. El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.

Por consiguiente, para tener influencia en el aprovechamiento escolar es necesaria un liderazgo pedagógico a través de una democracia institucional que facilite la comunicación y la división de las tareas pero a la vez entrelazándolas con contenidos comunes de aprendizaje.

Por ultimo, el liderazgo pedagógico en las escuelas secundarias y en relación a los logros del aprovechamiento escolar de sus alumnos, amerita una apertura educacional a la comunidad escolar, es decir, una mayor comunicación con los padres de familia. Así mismo, el uso de las nuevas tecnologías también es motivo de relacionarlo en el proceso de liderazgo escolar porque ello aumenta la creatividad y promueve un ambiente de innovación y el recogimiento personal de los logros que se alcancen en el aprovechamiento escolar. Finalmente, con un liderazgo pedagógico óptimo en las escuelas se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de

soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de la principales decisiones estratégicas.

#### 1.5.4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Todo cambio implica un cambio estructural y actitudinal.<sup>25</sup>

Darío Rodríguez menciona: *“se sabe que el cambio también ocurrirá como una modificación en el sentido sistémico y deberá producirse en el juego de la doble contingencia organizacional. No se puede cambiar todo a la vez, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y se van abriendo alternativas”*. Por consiguiente, en la gestión educativa estratégica es un agente de cambio donde se debe de tener una actitud abierta por los miembros de la comunidad escolar, flexible en la formulación de sus estrategias y alerta a las incertidumbres de todo proceso organizativo al interior de la escuela.

El aprendizaje organizacional entendido como desarrollo organizacional emana de la concepción en la teoría general de la administración pero sobre todo de la teoría de sistemas. Hoy en día con la introducción del modelo de gestión educativa se pretende sea extensivo al ámbito educativo. Este tipo de desarrollo es cada vez más un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización, entendida sistémicamente.

Para Darío Rodríguez, *“el desarrollo organizacional trata de mejorar la racionalidad organizacional, su productividad, en conjunto con su clima. Se encuentra así, con un denominador común, dos problemas igualmente importantes: la racionalización y la democratización”*. Las escuelas tienen procesos parecidos en

---

<sup>25</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, DARIO. *“Gestión Organizacional. Elementos para su estudio.”* México, Editorial: Plaza y Valdés. 2001. p. 168.

su racionalización y su democratización, actualmente tienen problemas por la falta de análisis de su entorno y de sus resultados en el aprendizaje de los alumnos y profesores. Pozner dice: “en las escuelas para incidir en el aprovechamiento escolar es necesario que se tenga un aprendizaje organizativo, el cual es esencial para la planificación estratégica y es a su vez la semilla de la transformación educativa. Continúa: La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieran, compartan y desarrollan nuevas competencias y nuevos esquemas de observación y autoobservación”.

Retomando a Rodríguez Mansilla, dice: *“que tanto la racionalización como la democratización, ambos procesos implican un aumento de decisiones: la racionalización quiere decir descomponer las decisiones de forma de obtener alternativas más fácilmente visibles; y la democratización quiere decir descomponer las decisiones para que más personas puedan participar de ellas”*. Con esto se rompen los esquemas tradicionales de dirigir a las escuelas en su organización escolar habitual. Sobre todo se aumentan las oportunidades de elevar el rendimiento tanto de alumnos académicamente hablando como el desarrollo profesional de profesores y directivos. Por otro lado, el aprendizaje de la institución debe notarse en una planeación que brinde resultados en aprovechamiento escolar de alumnos.

Sólo habrá aprendizaje organizacional sí se aumenta el espacio de acción de las instituciones educativas. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa. Hennessey, *“argumenta que el aprendizaje de una institución de las ciencias humanas, sociales y organizacionales debe realizarse en el contexto real de desarrollo de la disciplina. En el caso de la comunicación organizacional, el aprendizaje debe realizarse en el marco de la organización”*.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> HENNESSEY, GERMÁN. *“El proceso enseñanza aprendizaje de la comunicación organizacional. Un proceso de formación de consultores basado en un modelo de una acción-reflexión empresa aula y el aprendizaje autónomo: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/ghennessey.html>. 30 DE JULIO DE 2005.*

Del proyecto educativo en general al aprendizaje en el aula existe una disyunción significativa por la desintegración de los profesores. Es en el aula donde deben de aterrizar todos los planes en la gestión educativa estratégica, en el aprovechamiento escolar de alumnos. Hennessey, dice (Op. Cit.):

*“El aula de clase debe servir como escenario de confrontación de las experiencias y las ideas; debe crear el ejercicio permanente del diálogo y la discusión; debe servir para el encuentro y desencuentro de las propuestas, los modelos y esquemas; para el error como punto de referencia continua del aprendizaje; para compartir con los colegas y los amigos; para generar las interrelaciones al interior de los equipos y entre los equipos. Para construir el sentido compartido de la gestión de comunicaciones y validar el esfuerzo cotidiano de aprender a aprender, aprender haciendo y hacer al aprender”.*

Más que transferir de lo general a lo particular en el aprovechamiento escolar de secundaria, la comunidad escolar debe de innovar, es decir, de proponer y hacer algo nuevo en la organización, y claro de generar un cambio, una transformación. El papel de las nuevas tecnologías en la educación implica medios para coadyuvar al problema del bajo rendimiento académico en los alumnos, sin considerar que ellas sean la panacea al problema educativo en los países subdesarrollados. Sin embargo, tal y como dice Darío Rodríguez,

*“La planificación estratégica de la gestión unida a la planificación de las tecnologías de información adecuadas deberían permitir una flexibilidad requerida para que las organizaciones sean capaces de aprender de sus propios errores, transmitir la información a través de todo el sistema organizacional, difundir el conocimiento experto de los usuarios a los especialistas de la tecnología informática, de tal manera de hacerla más adaptable a sus necesidades”.*<sup>27</sup>

La experiencia a través de la gestión educativa estratégica en las escuelas secundarias reditúa un importante avance puesto que pone a trabajar en líneas diversas por el colectivo de la comunidad escolar. Ello en parte, las nuevas

---

<sup>27</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, DARÍO. Op., cit. P. 191.

tecnologías que cuentan las secundarias en el Valle de México, tienen un papel primordial en una era global.

## **CAPÍTULO 2**

### **ASPECTOS CONTEXTUALES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y APROVECHAMIENTO ESCOLAR**

En éste capítulo trataremos aspectos económicos políticos, culturales y nuevas tecnologías de informática y comunicación, referentes a la gestión educativa en el ámbito nacional y en América Latina. La variable del aprovechamiento escolar como producto de enfocar las políticas económicas en la región. Partiendo de que en México difiere de ser igualitaria y universal. Más aún en la educación secundaria donde cursa una crisis profunda en su planteamiento curricular.

Los resultados que emanan de ella han sido objeto de análisis y se tiene la finalidad de reformar el nivel. Por ello, los aspectos económicos, políticos y culturales son necesarios a tratar desde un punto de vista histórico social que nos conduzca a nuevas propuestas de gestión para mejorar el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria.

## **2.1 ECONOMÍA, GLOBALIZACIÓN Y EDUCACIÓN**

Hoy hablar de educación es imposible que no se mencionen términos como el de globalización y economía. El contexto educativo abarca de inmediato en el entorno comunitario, municipal, estatal, nacional, y actualmente es imprescindible el internacional dividido por regiones geográficas, y la que nos compete es la de América Latina. Esta interconexión de influencias esta mediada actualmente por el avance de las nuevas tecnologías informáticas de la comunicación. Entonces,

también el uso de las nuevas tecnologías de la educación tiene un papel importante al hablar de economía global y educación.

Para Manuel Castells, *“una economía global es algo diferente. Es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria”*.<sup>28</sup> Para ello, fue necesario el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Sólo así el capital pudo transferirse de un lugar a otro, rompiendo fronteras en cuestión de instantes, y permitiendo una interconectividad de mercados. Las divisas, según Castells, son interdependientes, por lo tanto, lo son también las economías de todos los países.

Sí la economía en nuestro país esta sujeta a conexiones internacionales, podríamos hablar entonces que la educación en relación a la economía esta presta a lo mismo. Sin embargo, a nivel nacional somos una economía regionalizada a América Latina, con escasos intercambios entre Europa, Asia y en los mismos países del continente, excepto, Estados Unidos y Canadá, que a través del TLC marco una red de intercambio comercial entre América del Norte y México, pero con mayor conveniencia para los países del norte.

Se habla de economía por regiones, donde estamos inmersos en nuestra área geográfica y sobre todo a la problemática en común que tienen los países de la región. Castells, arguye:

*“La regionalización interna es un atributo sistémico de la economía informacional. Ello debido a que los Estados son la expresión de las sociedades, no de las economías. Lo que resulta crucial en la sociedad informacional es la interacción compleja entre las instituciones políticas con bases históricas y los agentes económicos cada vez más globalizados”*.<sup>29</sup>

Todo esto nos remite a considerar que la economía global no es tan global como parece, puesto que al regionalizarse y después al paralizarse a cada país se pierde el concepto de globalización, sobre todo al diferenciarse en voces de igualdad

---

<sup>28</sup> CASTELLS, MANUEL. *“La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura, la Sociedad Red”*. México, Siglo XXI. Vol. 1, p 120.

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 128

con las características propias de cada país y su economía. Por consiguiente, se puede argumentar de una segmentación de la economía global, donde lo planetario todavía es intento e inalcanzable por el momento en la humanidad, referente a ello, Castells menciona:

*“Es esencia un requisito más para definir los contornos de la economía global: no es una economía planetaria. En otras palabras, la economía global no abarca todos los procesos económicos del planeta, no incluye a todos los territorios ni a todas las personas en sus trabajos, aunque se afecta de forma directa o indirecta la subsistencia de la humanidad completa. Mientras que sus efectos alcanzan a todo el planeta, su operación y estructura reales atañen sólo a segmentos de las estructuras económicas, los países y las regiones, en proporciones que varían según la posición particular de un país o región”. Prosigue: el nuevo sistema económico global es a la vez muy dinámico, exclusorio e inestable en sus fronteras. Mientras que los segmentos dominantes de todas las economías nacionales se encuentran vinculados a la red global, hay segmentos de países, regiones, sectores económicos y sociedades locales desconectados de los procesos de acumulación y consumo que caracterizan a la economía informacional global”.*<sup>30</sup>

En correspondencia a la región de América Latina, existe un rezago importante en el ámbito educacional, aunque hay países como Chile, Argentina, Perú y Brasil que están reformando sus instituciones educativas, el resto de los países no lo hace, en particular, México. Hay la intención de hacerlo pero solo se queda ahí en el intento.

El reformar el nivel de secundaria en México es prioridad nacional en el ámbito educativo, pero una reforma que favorezca a las mayorías, es decir, que tome en cuenta la igualdad antes de una calidad que obedezca a términos de correlación de una economía global. Es cierto que no podemos salvarnos de los impactos de esa globalización por el papel que juega el flujo de información en el mundo, pero

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, pp. 129-30

también tenemos que estar conscientes de nuestro entorno inmediato a nivel nacional y ajustar lo que sea necesario para incidir en buenos resultados de aprovechamiento escolar a nivel internacional. Para ello, y desde las condiciones que presentan el país y el resto de los países de Latinoamérica no es nada fácil. Sin embargo, existen alternativas en desarrollo como lo es la gestión educativa estratégica que plantea una serie de acciones en las instituciones educativas para mejorar los resultados educativos actuales. Por lo tanto, la economía de la región afecta enormemente el transcurso de una educación en el modelo administrativo tradicional a uno dentro de la gestión educativa estratégica.

De los impactos por la globalización en la educación, Brunner, nos dice:

*“existen cuatro tipos analíticamente distintos de impactos de la globalización en la educación: decisionales, institucionales, distributivos y estructurales. Los dos primeros tipos de impacto tenderían a ser directos, aunque pueden también causar efectos indirectos, en tanto que los dos últimos tipos operarían preferentemente de manera indirecta. Menciona: que los impactos decisionales tienen que ver con el grado en que los procesos de globalización alteran los costos y beneficios relativos de diversas opciones de políticas que deben de adoptar los gobiernos, corporaciones, colectividades u hogares. En los impactos institucionales tienen que ver con la manera como las fuerzas y condiciones de la globalización configuran la agenda de opciones disponibles para los que deciden las políticas. Los impactos distribucionales se refieren a como la globalización incide en la configuración de las fuerzas sociales dentro de la sociedades y entre países. Finalmente, los impactos estructurales de la globalización son aquellos que condicionan a corto plazo, mediano o largo plazo los patrones de organización y comportamiento. Políticos económicos, y sociales de una*

*sociedad como producto de los conflictos que se generan en torno a la adaptación o resistencia a las fuerzas de la globalización”.*<sup>31</sup>

En cuanto a los impactos decisionales, se alteran los costos y beneficios relativos de diversas opciones de políticas, dando lugar a una mayor competitividad en la educación tanto pública como privada. Con ello se tiene un compromiso de atender a la educación pública y poder desatorarla de su tradicionalismo habitual. Se une a esto la ortodoxia global de políticas macroeconómicas disciplina gasto fiscal y presiona hacia la reducción del gasto público en educación. Como consecuencia de ello se tiene un deterioro de las condiciones laborales del profesorado, tan notado en México y en particular en el nivel de secundarias. Así se va justificando el avance y la necesidad de intereses ya no nacionales sino mundiales de sujetos que manejan la economía global y su repercusión en la educación. Con la idea firme de privatizarla o mercantilizarla. Las comparaciones de organismos internacionales en el caso de México cumple con las presiones de reformar la educación no precisamente para la obtención de mejores resultados, sino de adaptarla a otros esquemas de financiamiento. La gestión educativa estratégica obedece, es cierto, a un mejor manejo en las decisiones para las acciones de un centro educativo, pero también al ajuste de un modelo global con intereses externos en cada país.

En los aspectos institucionales que configuran la agenda de opciones disponibles para los decidores de políticas; Aumenta la presión por dar prioridad político presupuestaria a la educación; También aumenta la legitimidad de la presión por invertir en conocimiento; se produce convergencia internacional al dar a conocer resultados de evaluaciones internacionales en el aprovechamiento escolar; se obliga a gastar en recursos de nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación en escuelas, justificando el poco avance o el retroceso de los sistemas educativos; y se incorpora un ambiente de caos digital.

Los impactos distributivos de la globalización en la educación se refieren a los que inciden en la configuración de las fuerzas sociales (grupos, clases,

---

<sup>31</sup> BRÜNNER, JOSÉ JOAQUÍN. “Globalización y el futuro de la Educación: Tendencias, Desafíos, estrategias. <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf> 11 de agosto del 2005.

colectividades) dentro de las sociedades y entre países. Primero, hacia dentro disminuye poder central del Estado sobre educación mediante procesos de descentralización. Proceso que se ha venido dando en México desde 1993, con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica. Hacia fuera disminuye la soberanía educacional de los Estados. Propiciando la entrada a capitales externos. Por consiguiente, hay debilitamiento del cuerpo docente y su poder, propiciando el poder de organismos multilaterales en la intervención de las políticas educativas. Se favorece la intervención de empresas de telecomunicaciones e informática al sistema educacional. Finalmente, se pierden identidades culturales nacionales.

Por ultimo, tenemos los impactos estructurales de la globalización en la educación, ellos condicionan los patrones de organización y comportamiento políticos, económicos y sociales de una sociedad como producto de los conflictos en torno a la adaptación y resistencia a fuerzas globalización. Con ello tenemos que disminuye el poder y capacidad de acción de Estado-nación. Cuando aumenta la sociedad global y se vuelve competitiva, fragmentada, individualista y aumenta inseguridad y riesgos, la educación está forzada a reparar daños, por lo tanto, a volver invertir en corto plazo. Se crea la necesidad de favorecer el multiculturalismo, predominando la compresión de espacio y tiempo al fluir la información. Se desarrolla una industria educacional de programas, bienes y servicios.

Para concluir este apartado, Brunner, cuestiona:

*“¿A dónde nos conduce todo esto? A sostener que si bien la globalización conforma el marco general dentro del cual empiezan a producirse cambios en la educación, no puede atribuirse a ella ninguno de esos cambios como causa próxima e inmediata en particular. Es probable que la globalización opere indirectamente a nivel de las políticas económicas de los países y, algo más directamente, por medio de su impacto sobre ciertos procesos de reestructuración de los mercados laborales. Asimismo, ella proporciona las bases para una narrativa, un discurso, sobre la competitividad de las naciones, entendida ésta como la capacidad para*

*confrontarse y medirse en la arena global; discurso que tiene un amplio impacto sobre la retórica que acompaña a las políticas educacionales, tanto en los medios de comunicación como en los círculos empresariales y gubernamentales, y tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados.”*<sup>32</sup>

## **2.2 POLÍTICAS EDUCATIVAS, GESTIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS**

El concepto de política educativa en el contexto macro nos lleva indudablemente a ligar en el campo de la gestión educativa a las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación (NTIC). *“Primero, éste concepto parte de que la política es considerada como actuación del poder, en este sentido la política es la actividad que crea, desenvuelve y ejerce el poder. Segundo, la política considerada como disyunción entre lucha y oposición. Tercero, la política como actividad orientada a un fin”.*<sup>33</sup>

Este concepto conlleva una contradicción supuesta en relación con la gestión educativa estratégica, puesto que esta última mantiene las decisiones de abajo hacia arriba, es decir, de la estructura subordinada a la jerárquica. Las políticas especialmente en la administración tradicional educativa en México parecen ser en orden vertical y como punto final los centros escolares. De tal manera que se va perdiendo o distorsionando la decisión en el transcurso de lo alto hacia abajo, al respecto, Rodríguez Mansilla, indica: *“En las organizaciones, las decisiones de las personas que se ubican en niveles más altos de la jerarquía constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados. Mientras más alto se encuentra una persona en el organigrama de una empresa, más consiste su labor en*

---

<sup>32</sup> BRÜNNER, JOSÉ JOAQUÍN. “Educación e Internet. La próxima Revolución”. Fondo de Cultura Económica, Chile, 2003, p. 51-2.

<sup>33</sup> EN, ANTONIO, DÍAZ PIÑA. “Las políticas públicas en materia educativa”. SEP, México, 2003. p. 94

*decidir y menos en ejecutar, en realizar acciones que transformen la decisión en un producto.”*<sup>34</sup>

Así, en la gestión educativa estratégica las decisiones se realizan de abajo hacia arriba, llevando consigo novedad en la conducción de las instituciones. Por lo tanto, las políticas que se requieren actualmente para la transformación de los centros educativos es implementando estrategias desde la base, pero asimismo interactuando con los contextos políticos, sociales y culturales en los niveles macros.

En estos contextos, a escala mundial y en el ambiente de globalización imperante no podemos soslayar el papel de las nuevas tecnologías de información y comunicación que intervienen en la educación. Aclarando que por mismas las NTIC, no son magas, y por lo tanto, tengan que resolver los conflictos que existen en la obtención de resultados de rendimiento académico en los alumnos. Sin embargo, ellas tienen actualmente un movimiento constante en los contextos tratados de este capítulo.

La transformación de los centros educativos mediante la implementación de políticas acordes a una gestión que incluya las tareas comunes para una región con problemas a fines en América Latina, implica para algunos, según Cecilia Braslavsky: *“una modernización reflexiva, en la cual la racionalidad con arreglo a fines ya no es el motor del cambio. Para otros es el producto de las grandes corporaciones y organizaciones económicas internacionales”*.<sup>35</sup>

En este dilema la transformación del sistema educativo nacional tiene que ver con las decisiones en política nacional e indudablemente la influencia externa de las políticas internacionales en un mundo global, y con ello la necesidad de implicar a las nuevas tecnologías en el desarrollo educativo y específicamente en la manera de aprender y obtener resultados sobre ello.

De aquí surge entonces el pretexto de no incidir en los resultados positivos para aprovechamiento escolar, ¿es necesaria absolutamente las herramientas de la

---

<sup>34</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, DARIO. Op., cit. P. 83

<sup>35</sup> CECILIA BRASLAVSKY. “Las políticas educativas frente a la revolución tecnológica en un mundo de interdependencias crecientes y parciales”.

tecnología moderna para obtener resultados de aprendizaje? O bien, hay otros caminos para innovar la educación independientemente de las NTIC. La experiencia al menos en la localidad donde se desarrolla este estudio demuestra que las computadoras desde que llegaron en 1997 no han influido en el aprendizaje por falta de capacitar a los cuerpos docentes en materia de computación básica. Esto quiere decir que la gestión educativa no ha sido significativa para el área dimensional pedagógica en alumnos de secundaria. Es primero gestionar el conocimiento básico en los cuerpos docentes y luego la utilización de la herramientas de tecnología para la educación.

Al menos en el presente sexenio y en el plan nacional de educación 2001-2006, es vislumbrado el papel que juega el uso de las tecnologías de informática y comunicación, proyectando la importancia de ella en el aprendizaje. La verdad es que en educación secundaria se carece de laboratorios con equipos actuales, pero sobre todo con profesores que sepan utilizarlas. Por consiguiente, mientras no se tengan elementos de gestión para unificar criterios sobre las bondades del uso de las NTIC en el aprendizaje, es difícil que se avance en el tema.

La gestión educativa como herramienta de cambio implica tener el recurso de la estrategia una vez identificando la problemática escolar. Para ello, Tedesco<sup>36</sup>, plantea tres líneas de acción para el cambio en materia de educación: la primera: *“refiere la necesidad de definir una nueva jerarquía de prioridades en la asignación de recursos. Desde esta perspectiva, es importante garantizar no sólo una cuota significativa de recursos financieros para la educación sino su estabilidad en el tiempo”*. La segunda, *“se refiere a la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación rápida a necesidades cambiantes en materia de recursos humanos”*. En tercer lugar, *“son necesarias las respuestas más concertadas a las necesidades educativas. Para garantizar la libertad de acción de un mayor número de actores serán necesarios más amplios niveles de organización e información”*.

La asignación de recursos para la educación es un tema siempre candente al menos en los países de América Latina. La dependencia de la economía de estos

---

<sup>36</sup> TEDESCO, JUAN CARLOS. “La Gestión en la Encrucijada de Nuestro Tiempo”. En: *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. Compiladores: Ezpeleta, Justa y Furlan, Alfredo. Corre de la UNESCO, México, 2004. pp. 41-43

países hace que los recursos destinados a educación siempre tengan recortes importantes para el desarrollo de ella. En México particularmente es un tema de controversia y excusa para el trabajo educativo, pero sin duda alguna el contexto del presupuesto a la educación tiene que ver con el manejo de la economía en general por la nación y su influencia del contexto internacional en materia económica y política. En las escuelas secundarias del país no hace mucho (dos años) que en la localidad se ha implementado el Programa Escuelas de Calidad, siendo las de este estudio beneficiadas con dicho programa federal. Aún así el estímulo económico que se recibe es insuficiente para incidir significativamente en la infraestructura de los centros educativos, y con mayor razón en la dimensión pedagógica de la gestión educativa estratégica, es decir, ello no garantiza el obtener resultados positivos en los aprendizajes de los alumnos. Es necesaria la organización de las dimensiones involucradas.

Por otro lado, considerar exclusivamente los recursos materiales que necesite un centro educativo es allanarse infructuosamente a un aspecto que no repercute en el aprovechamiento escolar de alumnos. Es imperante promover la capacitación constante de los recursos humanos, con la organización en la obtención de conocimientos ya no avanzados sino básicos que fundamenten su quehacer para la obtención de aprendizajes en los alumnos. Esto implica tener una adaptación constante a los cambios dictados por una sociedad local que no solamente certifique la conservación de nuestra cultura, sino que la desarrolle, pero también inmiscuirse en el terreno global.

En la tercera línea de acción que nos menciona Tedesco, se involucra necesariamente las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación para la organización y la obtención de información útil y rápida en relación con nuestro entorno educativo en el marco político, social, cultural y económico. La organización de las escuelas secundarias en el Estado de México y las del país entero es materia de profundo análisis por la tradición vertical en el manejo institucional. La falta de información conlleva a la de actualización fresca e importante para transformarla en estrategia dentro de la institución y del aula.

Otro aspecto que no puede pasar desapercibido es el papel que juegan los sindicatos en América Latina, como influencia política en el ámbito educativo. Concretamente en México la política sindical ha monopolizado la organización en los centros educativos exclusivamente en materia de política más que de desarrollo educativo y en la obtención de aprendizajes. Para un cambio en el sistema básico de educación, la transformación del sindicato más grande de América involucra un cambio en política laboral, en predominar lo pedagógico sobre lo político. La gestión pedagógica tal como dice Justa Ezpeleta, implica tender un puente hacia las gestiones políticas, administrativa y técnica. Exactamente al revés de cómo se lleva a cabo en los centros educativos de educación básica. Primero la gestión pedagógica y después la gestión política, administrativa y técnica, pero sin dejar de hacer alguna de ellas.

Actualmente esta pendiente una reforma en el nivel de secundarias en el país y las dos partes que deciden el rumbo de la educación en México SEP-SNTE, no parecen ponerse de acuerdo en la importancia y necesidad de revolucionar el nivel con una política con énfasis en lo pedagógico. Sigue la supremacía de lo político partidario al interior de los cuadros docentes, directivos e incluso de padres de familia, y las cuestiones laborales fuera de todo contexto educativo. La razón de reformar el sistema obedece al deterioro de los resultados obtenidos tanto a nivel nacional como internacional. La planeación educativa propuesta tanto en las políticas como en los diseños curriculares, no corresponde a la evaluación y el soporte hechos al currículum vigente todavía ahora. Mientras se privilegie la política corporativista, sin ser tajantes no habrá incidencia en una gestión que repercuta en el aprendizaje.

Lo expuesto anteriormente lleva al actuar educativo a una falta de credibilidad social, y en el propio organismo magisterial se simula la supuesta subordinación al poder político del mismo, pero también a una gestión pedagógica que no obtiene la validez objetiva en sus resultados. Ello conduce a un aislamiento al interior de las fuerzas organizacionales de una institución educativa. Por consiguiente, es necesaria una política educativa estratégica que conjunte visiones, misiones, objetivos, metas y estrategias comunes, a fin de revertir la situación y favorecer la dimensión pedagógica en las escuelas secundarias del país.

Así como lo económico, político, social y tecnológico son aspectos importantes en el contexto educativo nacional, en el nivel de este estudio. También son fundamentales los aspectos culturales que marcan la identidad local y nacional de nuestras raíces, y que influyen en las maneras de aprovechar el conocimiento por los actores a los cuales nos debemos incondicionalmente: los alumnos. En el apartado siguiente tratamos la importancia de la cultura como forma de seleccionar las políticas de gestión educativa.

### **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA.**

Tratándose de gestión educativa y de cómo ella debe influir en el aprovechamiento de alumnos de secundaria, es importante abordar a la cultura organizacional, esta desde el punto de vista del actuar individual y grupal en una institución educativa. Se supone que una organización como lo es la escuela tiene que tener su propia cultura y conocer del entorno inmediato y del más allá de sus fronteras para propiciar una identidad que distinga a un centro de trabajo educativo.

La cultura se refiere al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer<sup>37</sup>. Gairin Sallan, argumenta que en base a este concepto existen dos escuelas de pensamiento cultural; la primera es la que se observa directamente de los miembros de la comunidad, es decir, sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la segunda se refiere básicamente a cuales son los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir, creencias, valores y otras ideas importantes que pueden tener en común.

---

<sup>37</sup> GAIRIN SALLÁN, JOAQUIN. “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”. <http://www.bib.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf> 16 de febrero de 2006.

Para la gestión educativa estratégica la que nos interesa sin excluir a la primera es la segunda, donde se comparta una visión que sea factible mediante una misión involucrando a todos los miembros de una organización. En particular, para la educación en las escuelas secundarias del país es importante retomar el tema de la cultura que prevalece al interior de la institución, puesto que se supone que esta determinada por la influencia externa de una cultura dada en la región, Estado o Nación.

La cultura organizacional se entiende que es producto del trabajo colaborativo, y por consiguiente, se establece donde se halla un grupo con una historia en particular. De aquí nace la inquietud de abordar el tema de cultura organizacional y gestión educativa estratégica en las escuelas secundarias del país que por la fragmentación del currículum las escuelas se encuentran con una gestión enfocada más en lo administrativo que en lo pedagógico. Al no haber una visión compartida por los miembros de una comunidad educativa es obvio que no exista una cultura organizacional que influya sobre todo en los resultados de aprovechamiento escolar de los alumnos.

Trabajar de una forma conjunta sirve para solucionar situaciones de aprendizaje que cursa el país, para comprender la realidad actual, para así diseñar nuevos enfoques de planeación que incidan en el aprendizaje. Sólo si se considera que es una comunidad de aprendizaje con objetivos, metas y estrategias comunes, considerando el exterior en todo su contexto podremos integrar una cultura organizacional para el beneficio sobre todo del aprovechamiento escolar.

Actualmente existe en la educación básica, al menos en la secundaria una cultura donde predominan la antidemocracia, valores más enfocados a lo político que a lo pedagógico. Los asuntos laborales sindicales de los docentes son más significativos que el aprendizaje de los alumnos. Es común la participación política externa de algunos docentes que promueven una cultura organizacional al interior del centro de trabajo.

La tarea de virar estas tendencias hacia conductas grupales que influyan en el desarrollo educativo de una institución, es hoy motivo de profundo análisis en la

educación secundaria del país. Ir a la identidad de una organización que tenga como asunto primordial el avance pedagógico es tarea de todos en una organización que gestione para ello más que para lo administrativo o político.

Con todo lo anterior cada centro educativo y cada aula deben generar su propia cultura, pero ella constituida dentro de un marco tanto para la adaptación como para el desarrollo del entorno escolar. Por lo tanto, la cultura organizacional en beneficio de una gestión que priorice lo pedagógico en las escuelas es esencialmente dinámica. El intercambio como condición en las relaciones de los saberes docentes, directivos, alumnos y padres de familia son requisitos tanto para la cultura organizacional como para la gestión educativa estratégica.

El diseño curricular actual en las materias de educación secundaria es otra causa de fragmentación en el actuar por los miembros de una escuela. Los resultados de alumnos es reflejo de tal concepción curricular pero sobre todo de tomar como viene la propuesta curricular por los docentes y directivos. Manejar de una forma interdisciplinaria los contenidos curriculares fomentaría una mayor oportunidad de tener una cultura organizacional acorde a los requerimientos actuales por las escuelas. Indagar los contenidos aparte de los propuestos por los docentes es tarea que el docente cambie su actitud hacia la planeación áulica. Los procedimientos para lograr los contenidos es asunto de la organización escolar y no de un maestro en particular. Asimismo con los objetivos de clase e institucionales se fomenta el logro de capacidades y destrezas mediante valores y actitudes en común por los docentes.

Desde el punto de vista que el currículum es una selección cultural el docente es intermediario en el logro de estos contenidos, procedimientos para ello, y objetivos en los cuales se alcanzan capacidades y destrezas a través de valores y actitudes. Al respecto: Román Pérez y Díez López, mencionan: *Cultura institucional considerando esta como las capacidades, los valores, los contenidos y los métodos/*

*procedimientos que utiliza o ha utilizado una organización o una institución determinada.*<sup>38</sup>

En los centros escolares de secundaria cada uno de los docentes concibe su metodología muy distante al resto de los demás, al manipular el currículum con una planeación muy en particular cuando la hay, y no se incide en una gestión que conlleve a una tarea multidisciplinaria para el logro de objetivos institucionales.

---

<sup>38</sup> ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO y DÍEZ LÓPEZ ELOÍSA. “Aprendizaje y Currículum” Didáctica socio-cognitiva aplicada. España, EOS, p63.

## **CAPÍTULO 3**

**EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR DESDE UN PUNTO DE  
VISTA DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD.**

En el presente capítulo se abordará el paradigma de la complejidad, con relación al objeto de estudio, que tiene como problema principal, la incidencia de la gestión educativa estratégica en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria, desde el punto de vista institucional y del aula la oportunidad de utilizar la transdisciplinariedad en el diseño curricular de ejes transversales, en específico la educación ambiental.

Partiendo de tal antecedente el objeto de estudio, lo he ubicado dentro del paradigma de la complejidad, por tanto, las dimensiones de análisis propias del trabajo serán expuestas, considerando; en primera instancia, el contexto de un problema actual en la educación básica como lo es el aprovechamiento escolar, la relación que se da de éste con la gestión educativa estratégica en las escuelas secundarias, mencionando sus conexiones que como factores intervienen en un bajo aprovechamiento, desde la escuela, la familia, lo social, político, económico y cultural. Indudablemente también el contexto a escala mundial como influencia en la génesis del problema, los factores, similitudes y diferencias con otros países, sobre todo los de América Latina, hace de este estudio considerarlo desde un principio global; Asimismo, el desarrollo del trabajo se planteará de una forma multidimensional, considerando las áreas que deben de intervenir para la oportunidad de una solución más viable y que favorezca el estudio de los alumnos, ellas se refieren a las dimensiones organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social, y a la pedagógica; por todo ello, el trabajo se involucra en la perspectiva de lo complejo, olvidándonos de tener enfoques parciales en cuanto a los factores involucrados en el problema.

El contexto del aprovechamiento escolar en las escuelas secundarias de México, es en éste momento motivo de profundo análisis, al filo de una reforma que se pretende implementar para el ciclo escolar 2005-2006. El hecho de que México quiera atender sus problemas a este nivel como consecuencia de tareas recomendadas por la UNESCO en la región de América Latina. Con éstos países del continente existen grandes similitudes en la problemática del nivel. De tal manera que la eficacia en obtener un buen aprovechamiento escolar en la educación secundaria, es condición de la contextualización de la problemática inmersa.

El análisis de los factores en la génesis del problema necesariamente implica enfocarlo dentro del paradigma de la complejidad, por lo tanto, lo global relaciona el todo y las partes. Ante la gran cantidad de factores que intervienen ya sean externos o internos, deben de analizarse para entender la problemática entre gestión educativa estratégica y bajo rendimiento escolar.

En el objeto de estudio de ésta tesis existe un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo entre las partes y el todo, y las partes la unidad y la multiplicidad.

*“El conocimiento pertinente debe enfrentar la complejidad. Complexus significa lo que esta tejido junto; en efecto, hay complejidad cuando los diferentes elementos que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico) son inseparables y existe un tejido interdependiente, interactivo e interretroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre ellas. Por ello, la complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad. Los desarrollos propios de nuestra era planetaria nos enfrenta cada vez más y de manera cada vez más ineluctable a los desafíos de la complejidad”.*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> EDGAR, Morin. “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”. Ediciones UNESCO, Paris, Francia, 1999, p. 37

No podemos aislar uno de los factores que causan el fracaso escolar, no es culpa del maestro, ni del alumno, de los padres, ni de la sociedad, ni del sistema educativo; aunque gran parte es de este último. Debemos de enfocar, por tanto, desde lo complejo para poder identificar las particularidades y proponer soluciones.

Morin nos habla, que la educación del futuro debe de hacer énfasis en propiciar una inteligencia general. En el aprovechamiento escolar solo se califica desde puntos de vista parciales y enfocados al lóbulo izquierdo del cerebro. Las investigaciones recientes sobre el cerebro han demostrado que el ser humano al menos posee 7 inteligencias y no sólo una. La rigidez en el actuar al calificar a un alumno de secundaria siempre es muy parcial, con escasos criterios por parte del maestro; el aislamiento entre las materias de la currícula actual de los estudios de secundaria hace que se tenga una educación muy atrasada a comparación de los países desarrollados.

*“Entre más poderosa sea la inteligencia general más grande es su facultad para tratar problemas especiales. La comprensión de elementos particulares necesita, así, la activación de la inteligencia general que opera y organiza la movilización de los conocimientos de conjunto en cada caso particular”.*<sup>40</sup>

Esta disyunción en el enfoque curricular de la educación secundaria, la especialización de cada profesor a dar sólo su materia para la que estudio, es uno de los factores principales del actual fracaso escolar de las secundarias del país.

Morin dice, la inteligencia ciega se vuelve inconsciente e irresponsable. Las cifras sobre rendimiento escolar son desalentadoras, pero a pesar de ello, las políticas fingen ignorancia para la solución del problema de una forma irresponsable. La actitud histórica institucional y gremial de la SEP, en México, marca uno de los motivos para ser considerados actualmente como país subdesarrollado en materia política, económica, social y educativa.

El estudio de las causas del fracaso escolar en México, nos hace analizar el ambiente que vive el alumno desde su familia, que muchas de las veces es

---

<sup>40</sup> Ibid, p. 38.

desintegrada, probablemente una de las principales causas de fracaso escolar en occidente es éste. Los intereses que tienen los alumnos a esta edad y los programas ya no corresponden a un aprendizaje que sea capaz de darse en condiciones desfavorables a ellos. La enseñanza de la condición humana, nos remite ante la problemática del objeto de estudio a reconsiderar, cuales son las condiciones de la actual sociedad y su influencia en los alumnos de 12 a 15 años. Su ambiente físico, biológico, y social no son acordes a un esquema terminado y obsoleto.

Las secundarias y los profesores tienen una tendencia obsesiva al orden absoluto de los alumnos durante su estancia en el día, se preocupan más por ordenar que por que aprenda conocimientos útiles a la vida actual. Esta tendencia hacia lo perfectible va en contra de la complejidad, en cambio, un ambiente que nace de la irradiación en el devenir disperso donde se actúa complementariamente entre orden, desorden y organización, nos crea mayores oportunidades. Nosotros los maestros tenemos que enseñar a los alumnos sin agredir sus intereses que como juventud son inherentes a ellos y hacer que estos intereses no le perjudiquen respetando sus inquietudes dentro del aula.

Sobre que el hombre es homo sapiens y homo demens, la conducta propia del alumno de secundaria con su influencia descomunal de las hormonas que se producen en la adolescencia, justifican su actuar desde un principio biológico y social. La planeación de las escuelas secundarias debe abrirse a tomar en cuenta los factores que aparentemente están ocultos en la problemática no del bajo rendimiento escolar, sino de la adolescencia misma. Partiendo de lo físico en un ambiente no meramente favorable por las condiciones de muchas escuelas y hogares, hacia un ambiente biológico en armonía es prácticamente imposible llevarlo a cabo con la superficialidad de los actores.

*“El humano es un ser plenamente biológico y plenamente cultural que lleva en sí esta unidualidad originaria. Es un súper y un hiperviviente: ha desarrollado de manera sorprendente las potencialidades de la vida. Expresa de manera hipertrofiada las cualidades egocéntricas y altruistas del individuo,*

*alcanza paroxismos de vida en el éxtasis y en la embriaguez, hierve de ardores orgiásticos y orgásmicos; es en esta hiper vitalidad que el homo sapiens es también homo demens".<sup>41</sup>*

En el área geográfica donde se realiza la investigación es una zona urbana de ciudad Nezahualcóyotl, el tipo de población que maneja es en la mayoría de clase baja, con problemas sobre todo en al familia por motivos de desintegración; aunque hay gente que se dedica al comercio y tienen un excelente status social; otro es la diversidad en su población en cuanto al origen de los padres, muchos son del interior de la Republica Mexicana, en condiciones socioeconómicas muy desfavorables. Por consiguiente, la cultura del estudiante y de su medio ambiente no es muy apropiada al aprendizaje, la influencia de la televisión es fundamental en los resultados del aprovechamiento escolar.

La relación de los avances en los estudios del cerebro con relación a la mentalidad de una región en particular tiene que ver con la forma de desarrollo cultural específica. La mentalidad de la población del estudio será en lo general no sólo a la región específica que se trate sino a la influencia de factores negativos a la educación en general.

También, la relación en el aprendizaje en las áreas cerebrales que menciona Morin, al referirse al cerebro reptiliano, al mesencéfalo, y al telencéfalo. Donde están involucradas acciones específicas de la conducta humana como es la coordinación motora, las emociones y el pensamiento complejo. Hasta ahora en la educación sólo se ha estimulado áreas cerebrales que tienen que ver con el lado izquierdo de la corteza cerebral, marginar las emociones correspondientes al cerebro medio y las motoras instintivas del reptiliano en el aprendizaje, es cuestión de reducir los esquemas del conocimiento a un área del cerebro solamente.

La función que corresponde a las áreas de la corteza cerebral, las emociones al cerebro medio principalmente en la amígdala, y el cerebelo que maneja impulsos nativos instintivos del ser humano. Son en la actualidad objetos

---

<sup>41</sup> Ibid, p 50-1

de estudio que han llevado a algunos investigadores a considerar el aprendizaje en su contexto biológico, social y cultural.

Prosigamos con la referencia del homo complexus, la relación que le doy es ante el alumno, al maestro y al padre de familia, y a la sociedad misma. Cada uno de ellos tienen características de racionales e irracionales, el alumno es: intenso e inestable, ríe, llora, serio, calculador, ansioso angustiado, imaginativo, estático. Los resultados en las calificaciones de una escuela tiene que considerar todos los aspectos, los sistemas de evaluación actuales adoptados por los docentes y directivos de un plantel son desde hace tiempo obsoletos, por la ausencia de una planeación sustentable.

Queremos evaluar de una forma autoritaria, vertical y antidemocrática, se excluye la opinión del alumno y del otro alumno hacia el mismo alumno. Por tal motivo, para que mejore el aprovechamiento académico en las escuelas secundarias hace falta una reforma que termine con los enfoques parciales en el contexto de cada uno de los integrantes de una comunidad escolar.

La gran diversidad en las características de los alumnos, profesores, padres de familia, conlleva a una incertidumbre en el objeto de estudio no sólo de este trabajo, sino de la educación en su totalidad en México. Toda tarea desde cualquier parte de un todo, en éste caso en la escuela secundaria número 14, "Mexicayotl", tiene el riesgo de perder, pero más de ganar en una iniciativa por mejorar las condiciones académicas que viven sus integrantes.

Lo importante es apostarle a un objetivo común el de elevar el aprendizaje de los alumnos en la escuela secundaria. Y también las estrategias que se implementarán en este estudio para resolver el problema, una vez identificados sus factores complejos que lo indeterminan. Las acciones que deberá marcar este estudio serán producto de las decisiones tomadas en conjunto por cada una de las dimensiones involucradas en la gestión educativa.

Hoy en día nos preocupamos más por el paradigma cuantitativo que el cualitativo, el aprovechamiento escolar en escuelas secundarias y primarias del Sistema Educativo Mexicano, de el nos interesa sólo los números, olvidándonos de

la calidad que podríamos ser capaces de generar con una gestión que involucre a todos: padres, alumnos y maestros. En la escuela secundaria No. 14, así como en las vecinas de la zona y del sector, se motiva a no reprobar, pero sin que halla cambio alguno en el docente para reflejar lo cuantitativo en el aprendizaje de los alumnos. Por consiguiente, es muy importante lograr enseñar la comprensión, no solamente de las materias llevadas por los alumnos, sino de enseñar la comprensión humana.

*“La comprensión no puede digitarse. Educar para comprender las matemáticas o cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión humana es otra; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad”.*<sup>42</sup>

Por último, uno de los aspectos a considerar para incidir en la problemática del estudio es la obtención consciente por los integrantes de la comunidad de las incertidumbres que están implícitos en las relaciones alumno-padre-profesor. Para ello, es necesario que el pensamiento este acorde a un enfoque desde el pensamiento complejo, para diferenciar las oportunidades y los riesgos en la tarea educativa. El manejo de la importancia de enseñar la comprensión, hoy en día parece ser caótica la acción que relaciona ésta tarea en el ámbito educativo. Sin embargo, la comprensión será el reto a vencer en los próximos años para obtener una educación más humana.

---

<sup>42</sup> Ibid, p. 89

### 3.1 LA FRAGMENTACIÓN DE LA CURRÍCULA Y LA NECESIDAD DE LA TRANSDISCIPLINARIEDAD EN LA EVALUACIÓN DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR.

La currícula actual en la educación secundaria en México esta dada por las diferentes asignaturas del plan de estudios de los tres grados. Desde del ANMEB en el año de 1992, se separo nuevamente en materias. Ahora cada docente se especializa en una materia para impartirla en activo frente a grupo. Tal disyunción hace que el conocimiento se reduzca, se simplifique y se encierre sin posibilidad de poderlo abrir a otras disciplinas. Esta reducción trasplantada al alumno de forma parcial en actitudes, valores y sobre todo en pensamiento, es uno de las principales causas de bajo rendimiento escolar. El tener 10, 11, o hasta 12 materias por grado, cada una separada la una de la otra, como no tuvieran nada en común, nos conduce a la fragmentación peligrosa del quehacer educativo en la educación secundaria.

Los docentes de educación básica siempre abrazan su parcela, de un autolimitante en el actuar hacia los alumnos. ¿Por qué si soy maestro de matemáticas, tengo que dar énfasis a la lectura? ¡Eso es para los de español!, ¡No para un profesor de matemáticas como yo! ¡A mí háblenme en números, no en letras! Estas expresiones son producto de una formación fragmentaria y exclusiva que no permite avanzar en la adquisición de un conocimiento de acuerdo a la realidad cambiante en que se vive.

*“Toda tentativa de reducir al ser humano a una definición y de disolverlo en estructuras formales, cualesquiera que sean es incompatible con la visión transdisciplinaria”.<sup>43</sup>*

Al haber diferentes disciplinas académicas y de desarrollo en la currícula de secundaria, desconectadas por completo una de la otra. Y que el Sistema Educativo Mexicano evalúe a través de sus docentes, en una forma exclusiva cuantitativa en cada una de ellas, margina por completo los aspectos cualitativos de los

---

<sup>43</sup> ARTÍCULO 1. “Carta de la transdisciplinaria. Convento de Arrábida, noviembre 6 de 1994.

educandos; olvidando la existencia de cualidades como son: la solidaridad, las cualidades del medio, la cualidad de la vida, ignorando el honor, los valores, y las emociones de cada alumno. Se conducen de forma irracional repercutiendo en los bajos niveles de aprovechamiento escolar, la reprobación y la deserción.

*“El reconocimiento de la existencia de diferentes niveles de realidad, regidos por diferentes lógicas, es inherente a la actitud transdisciplinaria. Toda tentativa de reducir la realidad a un solo nivel, regido por una única lógica no se sitúa en el campo de la transdisciplinarietà”.*<sup>44</sup>

El viejo método de operación de las secundarias del país está separado del mundo real. La necesidad de una nueva escuela es hoy más que nunca una prioridad en el ámbito educativo del país. En ese mismo requerimiento un programa de estudios integrados, donde la enseñanza parta hacia el estudio de lo universal en el contexto de una aceleración sin precedentes de los saberes parcelarios, es un propósito esencial<sup>45</sup>.

La educación integral puede contribuir en la búsqueda de sentido. La experiencia de un plan de estudios fragmentado o segmentado donde los individuos son encerrados en sus pequeñas cajas, con pequeños y apretados límites a su alrededor. Así, aprendemos matemáticas, física e inglés de manera separada. Rara vez vemos la conexión entre las materias. Sin embargo, es relacionando las materias y viendo las conexiones que hay entre ellas que llegamos a comprender mejor el mundo real. Y eso es básicamente en lo que consiste la integración: en desarrollar formas de enseñar –y experimentar- el conocimiento en una forma que establece las conexiones en la mente de los estudiantes, y los hace que utilicen ese conocimiento para crear nuevas soluciones.<sup>46</sup>

Los factores involucrados en el fracaso escolar de escuelas secundarias en México, se deben de entender como entidades complejas. Por consiguiente, que se haga todo lo posible para hacer penetrar el pensamiento complejo y la

---

<sup>44</sup> Idem. ARTÍCULO 2.

<sup>45</sup> PEÑALVER BERMÚDEZ, Luis R. “Transdisciplina y Pensamiento Complejo en la educación básica”. <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/688Penalver.PDF>. Diciembre 5, 2004.

<sup>46</sup> DRYDEN, Gordon y VOS, Jeannette. “La Revolución del Aprendizaje” Grupo Editorial Tomo, México, 2002. pp. 435.

transdisciplinariedad dentro de las estructuras y los programas. La intención transcompleja no puede estacionarse en los ámbitos exclusivamente académicos. Una escuela con espíritu transcomplejo, lo será también en sus estructuras, en su organización, en las dimensiones de su gestión, en la concepción de lo administrativo y de la administración.<sup>47</sup>

En la búsqueda de integrar a las disciplinas en la educación secundaria tendremos un recorrido en el sentir de lo entre, a través y más allá de las disciplinas particulares. La necesidad de transformar a la educación esta implícita en la acción de los actores de ella hacia una concepción que conecte los saberes generados por la humanidad. En el caso particular de este estudio del aprovechamiento escolar, al tener un enfoque transdisciplinario en la currícula la evaluación del mismo será considerado integral, tomando en cuenta el entorno del sujeto y sobre todo de él en ese medio.

*“Los obstáculos que se oponen al enfoque Inter.-a través-y más allá, son fuertes en nuestro ambiente nacional. En primer lugar, los docentes tienen bien marcado su límite: suelen hablar de su mundo, su campo, su área, su reino, su provincia, su dominio, su territorio; todo lo cual indica una actitud feudalista y etnocentrista, un nacionalismo académico y un celo profesoral proteccionista y estiman como la mejor de todas las disciplinas”.*<sup>48</sup>

En segundo lugar, Martínez, nos menciona que de la actitud anterior se deriva una conducta dirigida a “mantener el territorio”. De aquí, la tendencia de los especialistas a proteger sus áreas particulares de experticia disciplinar de la invasión o instrucción en su jurisdicción académica. Prosigue, diciendo: a los “invasores” hay que cerrarle el paso de entrada.

*Termina: La fragmentación de las disciplinas nos vuelve a todos, en cierto modo, pasivos ante un mundo que se hace incesantemente más oscuro y arbitrario. Las disciplinas, que fueron originariamente instrumentos de maestría para manejar las realidades de la vida, se pueden convertir en*

---

<sup>47</sup> PEÑALVER. Op. cit.

<sup>48</sup> MARTÍNEZ MÍGUELES, Miguel. “Transdisciplinariedad, un enfoque para la complejidad del mundo actual”. <http://www.concienciactiva.org/ConcienciActiva21/conciencia1/6.pdf>. Diciembre 5, 2004.

*medios de perpetuación de irracionalidades al aconsejar un mal uso del conocimiento en la sociedad moderna. La solución no consiste en desechar la acumulación de conocimientos que la humanidad ha logrado como si fuera un lastre pernicioso, sino en crear nuevos sistemas para su codificación e integración, donde esos conocimientos serán más verdaderos y también más útiles y prácticos y una herencia más rica para las generaciones jóvenes.*

### 3.2 LO COMPLEJO EN LO COMPLEJO

Hablar de los factores que influyen en el aprovechamiento escolar sean extra o intraescolares, es referirse al imposible en determinar la exclusividad en uno de ellos. El contexto de nuestro objeto de estudio geográfico, político, socioeconómico, da una evidente multicausalidad al superponerse. Abordarlo dentro del paradigma de la complejidad nos permitirá brindar una propuesta integral a mejorar los resultados en las escuelas secundarias.

En cuanto a la complejidad, Edgar Morin, menciona:

*“A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que esta tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos sin dejar el desorden”<sup>49</sup>.*

El aprovechamiento escolar tiene características de complejo, es un fenómeno global, cotidiano, e incierto en la educación básica, enorme por las

---

<sup>49</sup> MORIN, Edgar. “Introducción al pensamiento complejo”. Gedisa, México, 2004. pp.32.

repercusiones que tiene en la sociedad, fuera de normas conocidas, y también por sus escalas irreductibles. Dentro de las características de nuestro problema es que revela la interconexión de distintas dimensiones de lo real y que a su vez, se revelan en toda su complejidad. Por consiguiente, la complejidad de nuestro problema, significa, la emergencia de procesos, hechos u objetos multidimensionales, multirreferenciales, interactivos (retroactivos y recursivos) y con componentes de aleatoriedad, azar e indeterminación, que conforman en su aprehensión grados irreductibles de incertidumbre. Por lo tanto, un fenómeno complejo exige de parte del sujeto una estrategia de pensamiento, a la vez reflexiva, no reductiva, polifónica y no totalitaria/totalizante. Un contexto inédito y enorme requiere un pensamiento creativo, radical y polifónico. Un pensamiento exorbitante (capaz de pensar fuera de la órbita de los lugares comunes).<sup>50</sup>

La incertidumbre existente en las diferentes regiones del país, del ¿cómo incidir hacia la solución del fracaso escolar?, en la educación básica mexicana, con los constituyentes indeterminados y complejos del problema tratado.

Analizar el aprovechamiento escolar y brindar oportunidades a mejorarlo, es un camino que debemos enfrentar, manejando situaciones emergentes que pudieran aparecer en ese recorrer. En la identificación de los factores más relevantes e influyentes en la escuela secundaria donde se realiza este estudio, sin excluir los no relevantes, sino reubicándolos para crear una visión más acorde a nuestras potencialidades como seres partícipes en una relación de sujetos y objeto.

*“Como modo de pensar, el pensamiento complejo se crea y se recrea en el mismo caminar. Estamos en un espacio mental en el que las manifestaciones de un pensamiento complejo se hacen pertinentes como alternativa a las manifestaciones de un paradigma de simplificación”.*<sup>51</sup>

Simplificar uno de los factores incidentes en la problemática, sería actuar de forma parcial, culpando a aquél y automarginarnos del escenario. Como sujetos la interrelación con el objeto de estudio es premisa para concebir una propuesta que

---

<sup>50</sup> ¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO COMPLEJO Y LA COMPLEJIDAD.  
<http://www.complejidad.org/penscompl.htm>. Diciembre 6, 2004.

<sup>51</sup> MORIN, Edgar. “Educar en la Era Planetaria”. Gedisa, Barcelona, 2003, pp. 65

emane de las bases y repercuta en acciones a la solución del problema. Nuevamente relacionando a Morin:

*“La ambición del pensamiento complejo es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios fracturados por el pensamiento disgregador (uno de los principales aspectos del pensamiento simplificador). El pensamiento simplificador aísla lo que separa, oculta todo lo que religa. Para este estilo de pensamiento, comprender y entender es interferir y mutilar la dinámica creadora de la multiplicidad de lo real. En este sentido, el pensamiento complejo aspira a un conocimiento multidimensional y poético”.*<sup>52</sup>

Por otro lado, el desorden, orden y la organización dentro del aprovechamiento académico es motivo de profundo análisis. Sí partimos de la evidencia del desorden en México en cuanto a rendimiento académico, inmediatamente nos remitimos a la información actual. México ocupa el último lugar en aprovechamiento en matemáticas, lectura y ciencias.<sup>53</sup> El desorden que caracteriza al Sistema Educativo Nacional y se refleja en los resultados internacionales es un primer momento hacia la conciencia del quehacer educativo mexicano. La transición al orden implica interaccionar las dimensiones de nuestro entorno a la organización del rendimiento de nuestras escuelas; el segundo momento, implica observar un orden a través de una visión acorde a nuestros alcances como seres humanos, tomando modelos de sistemas educativos internacionales con actual éxito (Finlandia, Corea, Hong Kong). Finalmente en un tercer momento, contemplemos el orden y desorden en la trama del aprovechamiento escolar para organizar sin excluir alguno de ellos. Morin menciona otro cuarto momento, el que se refiere a la visión de nuestra visión. Tenemos que considerar la forma en que concebimos el desorden y considerarnos a nosotros mismos considerando el mundo, es decir, incluirnos en nuestra visión del mundo.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid, p. 67

<sup>53</sup> HERRERA BELTRÁN, Claudia. “Empeora el rendimiento escolar en México durante el foxismo”: OCDE. El país ocupa el último lugar en aprovechamiento en matemáticas, lectura y ciencias. *La Jornada*, Diciembre 7, 2004.

<sup>54</sup> MORIN, Edgar. “Ciencia con consciencia”. Anthropos, Editorial del Hombre, México, 2003. pp. 99.

# **CAPÍTULO 4**

## **LA EDUCACIÓN AMBIENTAL COMO REFERENCIA DE TRANSVERSALIDAD CURRICULAR**

El desarrollo del currículo es otro de los aspectos a desarrollar, es la principal tarea para que una escuela incida en los aprendizajes de los alumnos. El currículum formal al ser manipulado por las instituciones, y flexibilizado por los docentes con fines de aprendizaje, se convierte en una arma potencializada. De tal manera, que es en cada una de las materias oportunidad para trabajar aspectos comunes a los enfoques interdisciplinarios para mejorar su comprensión y así facilitar el aprendizaje. Un proyecto común curricular de centro es factor clave para enfatizar la tarea pedagógica como organización. La planeación en el diseño y evaluación del currículo desde el aula es fundamental para la organización de acuerdo a los objetivos generales escolares.

La educación secundaria en México en vísperas de su reforma, plantea un nuevo currículum donde todavía no se define a la educación ambiental como materia del plan de estudios. Actualmente en algunos Estados, como es el caso del Estado de México en secundarias se imparte educación ambiental como materia optativa en los terceros grados. Los procesos formativos ambientales de los educandos han dejado al menos en las escuelas de la zona 20, donde se realiza este estudio una experiencia en el desarrollo plenamente teórico, olvidándose de que la educación ambiental no puede ser segmentada solamente a la teoría para su aprendizaje en los contenidos que ella propone sobre la adquisición de habilidades, hábitos y actitudes que transformen el ambiente natural inmediato de la comunidad escolar. Ella es uno de los ejes transversales que es gran motivo para abordar el currículum de manera transversal, así como lo son los derechos humanos, los

valores, la seguridad educativa integral, la sexualidad, la lectura u otros ejes transversales.

Hasta el momento a nivel nacional, se han hecho esfuerzos aislados para capacitar a algunos grupos de docentes en materia ambiental. Sin embargo, la cobertura y calidad de esa capacitación no es la deseable, por muchas razones, entre ellas: presupuestales, de enfoque, organizativas, o simplemente por negligencia a los asuntos de nuestro entorno.

La manera en que se desarrolla la educación ambiental corresponde, no solamente a la fragmentación entre teoría y práctica, sino también a la fragmentación entre planeación institucional y planeación de aula. A diferencia de las materias académicas donde la planeación docente debe incluir el aula, laboratorios de física, química y biología, así como el uso de las herramientas en las nuevas tecnologías de información y comunicación. La educación ambiental abarca el entorno inmediato al interior y exterior de las aulas y porque no hacia el exterior de la escuela misma. Por ello, la educación ambiental no debe considerarse como una más de las materias del currículum de educación secundaria, debe ser considerado un proyecto emanado de la integración de ella en las demás materias para la transformación y cuidado del hombre y su medio ambiente, en este trabajo se dará un espacio para integrar una propuesta curricular global e integrada, tomando como referencia a la educación ambiental, aunque pudiera ser otro de los ejes transversales actuales en la educación.

Existen, en lo particular, al menos tres premisas para abordar un diseño transversal a la problemática ambiental en las escuelas de educación secundaria. La primera obedece a la interdisciplinariedad de las reflexiones y críticas sobre la situación ambiental, esto permite una visualización integradora y constructiva de la problemática ambiental escolar y comunitaria. La segunda es que los docentes encuentren campo de práctica ambiental en su salón de clases, en la misma escuela, en las calles, en los hogares de los alumnos, en las ciudades y caminos rurales y no sólo en áreas naturales (parques, jardines, cultivos). La tercera es

abordarla desde las fuentes del currículum en los aspectos socioculturales, pedagógicos, psicológicos y epistemológicos.

Finalmente, el diseño curricular transversal de la educación ambiental debe considerar ejes temáticos cotidianos a todos, flexibilizando así el currículum propuesto o formal hacia el currículum vivido e integrar la participación del currículum oculto. La vinculación de los ejes cotidianos en materia de educación ambiental con los contenidos programáticos de educación secundaria y con otras experiencias permitirá la construcción de conocimientos y la formación de valores para dar solución adecuada a los problemas ambientales que nos afectan.

Hasta ahora en la educación secundaria se ha venido trabajando en cuanto a la educación ambiental de una forma desarticulada con las demás materias. Los contenidos de la materia que son excesivamente teóricos y con un enciclopedismo tal que al mejor alumno desanima para su estudio. La voluntad de un docente en la materia de educación ambiental es remitida a la teoría propuesta, marginando por completo la práctica. Esencia que en esta última deben aterrizar los objetivos de habilidades, destrezas, hábitos y actitudes en materia del cuidado del medio ambiente.

La transformación de los centros escolares en materia ambiental obedece a que entendamos que el ambiente debe ser un proyecto donde participemos todos y no una materia al carácter de un docente trabajando por sí mismo de forma teórica. Al respecto, González Gaudio, menciona: *“se concibe al ambiente como el entorno de una colectividad humana, medio de vida compartido con sus componentes naturales y antrópicos. Es un espacio de solidaridad, de vida democrática”*.<sup>55</sup>

Desde este punto de vista implica tener entonces la participación de todos en el cuidado del ambiente y no una tarea a los exclusivamente dedicados a la biología o educación ambiental, o bien, a las ciencias naturales. Es tarea de todos y con

---

<sup>55</sup> GONZÁLEZ GAUDIO, EDGAR. “La transversalidad de la educación ambiental en el currículum de la enseñanza básica”. <http://www.mma.es/fr/educ/ceneam/02firmas/firmas2000/firma42.htm>. 9 DE OCTUBRE DE 2005.

temas acordes a la cotidianidad escolar, familiar y social en que vivimos docentes, alumnos y padres de familia. Por consiguiente, las escuelas secundarias en materia ambiental necesitan ejes transversales que comprometan a las distintas materias del plan de estudios a facilitar la obtención de aprendizajes acordes a nuestro entorno.

Para Gutiérrez Pérez la transversalidad la refiere como: *“El concepto de eje transversal se refiere a un tipo de enseñanzas que deben estar presentes en la educación obligatoria como "guardianes de la interdisciplinariedad" en las diferentes áreas, no como unidades didácticas aisladas, sino como ejes claros de objetivos, contenidos y principios de procedimiento que han de dar coherencia y solidez a las materias y salvaguardar sus interconexiones en la medida de lo posible Sobre ellos pivotan en bloque las competencias básicas de cada asignatura con la intención de generar cambios en su interior e incorporar nuevos elementos”.*

<sup>56</sup>

Sí en estos momentos en que el planeta tierra necesita ser valorado por el hombre para su sobrevivencia en él. Es en las instituciones educativas y más en la adolescencia por la crisis de valores que conlleva al individuo humano, replantear el quehacer educativo en cuestiones ambientales de una forma que impacte en el aprendizaje para la vida, a través un eje directriz que complemente lo cotidiano, con lo global y lo urgente. Morin, arguye: *“la educación planetaria debe propiciar una mundología de la vida cotidiana”.* <sup>57</sup>

La cultura del agua como eje principal y urgente en la ciudad de México y su área metropolitana es una temática común para todos. Asimismo la energía, la ecología y el probosque, desde la relación con el entorno escolar, del hogar y social. Estos temas son cotidianos y de gran importancia para la educación ambiental de alumnos de secundaria, pero más para el propio ambiente que presenta una crisis referente a estos asuntos.

---

<sup>56</sup> Op., cit.

<sup>57</sup> MORIN, EDGAR. “Educar en la era Planetaria” España. Gedisa, 2003, p123.

Por lo anterior, la transversalidad se convierte en la estrategia para provocar cambios en las conductas del ser humano y que beneficien al medio ambiente. Para Magendzo:

*“la transversalidad debe pernear y tener presencia en la cotidianeidad de la escuela y en todas las manifestaciones de la vida escolar. Los temas y objetivos transversales constituyen sin lugar a dudas, una instancia propicia para organizar la vida escolar en torno a un Proyecto Educativo Institucional con énfasis para la formación para la vida democrática, participativa y valórica. La escuela se abre a la comunidad y planifica actividades tendientes a reforzar el encuentro entre culturas”.*<sup>58</sup>

Aquí se desprende la importancia de relacionar los planes de aula como docentes de educación ambiental, transversarlos con los contenidos de las demás materias y estos con los objetivos metas y estrategias del Proyecto Educativo Institucional. En las escuelas secundarias es notorio que se encuentren desarticulados los objetivos, metas y estrategias del PEI con los planes de los docentes.

Por lo anterior, la transversalidad como estrategia dinamiza a la institución, la organiza al llevar propósitos unificadores y fortaleciendo la identidad institucional. Por ultimo, los aspectos socioculturales, psicopedagógicos y epistemológicos dentro del contexto escolar son para la educación ambiental motivo de análisis en relación a la transversalidad como estrategia para incidir en el aprendizaje ambiental.

#### **4.1 LA EDUCACIÓN AMBIENTAL DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL.**

México es uno de los países subdesarrollados de América Latina, que tiene una profunda crisis en materia del cuidado del medio ambiente. Es cierto, que nuestro país es uno de los primeros en biodiversidad, pero también es cierto, que

---

<sup>58</sup> ABRAHAM MAGENDZO. “Los Derechos Humanos. Un objetivo transversal del currículum.

cada vez más se extinguen especies vegetales y animales de sus territorios como producto de la depredación humana. En el territorio nacional más del 50% son zonas desérticas, y constantemente crece la mancha desértica. Existe una problemática bastante cruda sobre el agua potable para la ciudad de México y su área metropolitana, por las características de hacerla llegar a la ciudad desde lugares lejanos, o bien, el excesivo saqueo de los depósitos subterráneos hace del agua un problema capital para los mexicanos del Distrito Federal y del Estado de México.

Con estos breves antecedentes a la problemática ambiental nacional pero suficientes para entender que en México la sociedad no tiene una cultura que proteja a la biodiversidad, al suelo, aire y agua de nuestro país. La demanda ambiental exige tener un papel activo en dicha protección, y es en la educación básica donde radica la posibilidad de transformar al mexicano sobre el cuidado de su medio ambiente. También en la educación media superior y superior dedicados a la formación de docentes y pedagogos la educación ambiental debe existir en el campo curricular de esa formación.

Por lo tanto, la sociedad y la demanda ambiental se han de vincular a fin de propiciar aprendizajes para el cuidado del ambiente, al respecto, Casarini, menciona: *“Aquellas demandas sociales y culturales hechas a la escuela son el conjunto de conocimientos, valores, actitudes, procedimientos y destrezas que contribuyen a la socialización del alumno dentro de las pautas culturales de una comunidad”*.<sup>59</sup>

La relación institución y sociedad se fundamentan en los requerimientos de que tal vinculación facilite la obtención de valores para el cuidado ambiental. Aquí tendremos que analizar la situación de la urgencia de cambio o la tendencia por parte de profesores, alumnos y padres de familia a la resistencia a él. La propuesta curricular en educación secundaria no es que haya fracasado en materia de educación ambiental, es la resistencia al cambio, a la actitud, y a la responsabilidad como valor supremo para el cuidado del hombre y su medio ambiente.

---

<sup>59</sup> CASARINI RATTO, MARTHA. “Teoría y Diseño Curricular. México. Editorial Trillas, 1997. p42

Esta disonancia entre propósitos de cambio y resistencia a él, nos involucra en un problema complejo donde no podemos marginar a uno de ellos, son complementarios en la utilización de estrategias para modificar nuestro entorno ambiental escolar.

La resistencia es punto de partida para transformar el ambiente escolar y comunitario. Casarini, ilustra:

*“la tendencia conservadora lógica en toda comunidad social a reproducir los comportamientos, valores, ideas, instituciones y relaciones que se han manifestado vitales para la propia existencia del grupo humano, choca inevitablemente con la tendencia también lógica, a modificar los caracteres de dicha formación social que se muestra especialmente desfavorables para algunos de los individuos o grupos que componen el complejo y conflictivo tejido social. El delicado equilibrio de la convivencia en la sociedad que conocimos a lo largo de la historia requiere tanto la conservación como el cambio y lo mismo ocurre con el frágil equilibrio de la estructura social de la escuela como complejo grupo humano, así como con las relaciones entre ésta y las demás instancias primarias de la sociedad”<sup>60</sup>*

Por ende es en el proyecto institucional donde convergen sociedad e institución educativa, concentra las posibilidades de cambio en donde es preciso cambiar y también respetar la posibilidad del no. La educación ambiental en secundaria ha de ser democrática y planeada por consenso, tomando en cuenta los factores sociales y culturales de la comunidad escolar.

Por ultimo, los factores psicopedagógicos son igual importantes para el análisis de la educación ambiental desde la educación secundaria, de ello nos ocuparemos en el siguiente apartado.

---

<sup>60</sup> Op, cit. p43.

## 4.2 LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LA PERSPECTIVA PSICOPEDAGÓGICA EN ALUMNOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

La educación ambiental como materia opcional en el tercer grado de secundaria tiene características particulares. En primera no es una materia plenamente académica ni de desarrollo, tiene la etiqueta de opcional, es decir, puede ser o no impartida en los Estados o en las regiones donde se le considere relevante para la formación de los educandos. En segundo término, se confunde con la secuencia de las materias de biología en primero y segundo grado, heredando el carácter de academia y por lo consiguiente, se le tipifica como materia exclusivamente teórica. En tercera parte, es más una materia enciclopedista que una materia que promueva los valores necesarios para el cuidado del medio ambiente en la práctica más que en la teoría. Por último, tal vez la más importante, es una materia impartida desde la voluntad de un docente aislado de la academia de ciencias naturales, de las demás academias, y de la planeación educativa institucional.

Es necesario que abordemos la educación ambiental desde la prospectiva como elemento clave de la planeación integral, comprometiendo a todos los docentes, alumnos, directivos y padres de familia. Es necesaria una visión holística donde interactúen los sujetos anteriores, Miklos, refiere: *“en prospectiva al diseñar y construir el futuro, se enfatiza tanto el modo en que las cosas interactúan como las cosas mismas con el objeto de acercarse a la comprensión del todo. Así del estudio de la influencia mutua entre las partes y el todo, resulta un componente analítico a través del cual puede captarse, si bien aun parcialmente, la complejidad presente y futura”*.<sup>61</sup>

Sin ser deterministas sólo así podremos influir en la educación ambiental de alumnos de secundaria. Uniendo las partes para lograr un todo que confluya en objetivos comunes, relacionando los aspectos cotidianos a la educación ambiental desde el aula, escuela y comunidad. Valiéndose de las disciplinas que conforman el

---

<sup>61</sup> MIKLOS, TOMÁS; TELLO, MA. ELENA. Plantación Prospectiva. México, Editorial Limusa, 2005, p71.

currículum, asimilando una pedagogía basada en la interdisciplinariedad. No de una manera teórica ni radical, sino que ella *se convierta en un aprendizaje continuo dado en la práctica para lograr la cualificación del trabajo en equipo, para la creación de alternativas de solución en una sociedad en crisis de modelos, paradigmas y valores*".<sup>62</sup>

Teniendo en cuenta estos planteamientos la educación ambiental es conveniente enfocarla desde el punto de vista sistémico como parte de un desarrollo organizacional que influya en la obtención de valores, actitudes, hábitos y habilidades para el cuidado del medio ambiente. Rodríguez Mansilla, al respecto dice: *"El desarrollo organizacional ha incorporado con mucho mayor fuerza la teoría de sistemas y con ella la convicción de que todo cambio en el sistema es un cambio estructural y actitudinal"*.<sup>63</sup>

Con esto la racionalización y la democratización son vitales para el cambio hacia una educación ambiental significativa que incurre en la obtención de aprendizajes para el cuidado del medio ambiente inmediato. Tan simple y sencillo como que el alumno desde el aula aprenda a no tirar papeles al piso del salón, como el aprendizaje del daño de la lluvia ácida a los suelos. Es tarea no solamente del maestro de educación ambiental o de biología, son hechos tan cotidianos que todos tenemos que transmitirlo a los alumnos.

Por otro lado, la cuestión axiológica es obvia en la educación ambiental, así como un maestro de cualquier otra materia que no sea la de Formación Cívica y Ética, ha de hablar de valores con sus alumnos. Así es también la educación ambiental: los valores y el cuidado del hombre y el medio ambiente nos importa a todos. De hecho los valores son otro tema transversal al que podemos hablar en otro espacio, y que es tan importante como la educación ambiental.

Finalmente, la educación ambiental promoverá un aprendizaje más que una enseñanza. Ese aprendizaje será promovido desde la importancia del entorno y del ser humano como parte de ese entorno. El campo de acción es la escuela misma, el

---

<sup>62</sup> CENTRO DE SERVICIOS PEDAGÓGICOS. "La Interdisciplinariedad: Acción Comunicativa Científica y Humana: [http://ayura.udea.edu.co/servicios/1\\_5.htm](http://ayura.udea.edu.co/servicios/1_5.htm) 10 de octubre de 2005.

<sup>63</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, DARIO. "Gestión Organizacional. México, Editorial Plaza y Valdés, 2001, p168.

hogar y la comunidad escolar. El ¿cómo? Implica necesariamente enfocarla desde la transversalidad del currículum de secundaria. De tener una acción interdisciplinaria que promueva el cambio desde la interacción de la pedagogía con las demás disciplinas.

### **4.3 LOS ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS EN EL DISEÑO DE UNA EDUCACIÓN AMBIENTAL PROSPECTIVA**

Los conocimientos en los contenidos de la materia de educación ambiental son tan extensos y muchos de ellos impertinentes, que es necesario flexibilizar el currículum formal al currículum real de tal forma que motive a los alumnos a estudiarlos y que sientan el placer de aprender con su realidad cotidiana. La selección de contenidos para ajustarlos a una realidad inmediata del entorno, implica tener más acción y menos teoría, o más bien, primero práctica y después la teoría. No solamente es la conciencia la que debemos de lograr en los alumnos para el cuidado del ambiente, es el gusto de fomentar la inteligencia naturalista en aquellos que la tengan mediante la acción en el entorno escolar. Para aquellos que no tengan esa inteligencia al menos obtener la actitud de no perjudicar el entorno, puesto que ello son valores y no meramente una actividad hacia el ambiente.

Casarini, dice: *“hay que señalar que el hombre no sólo crea y desarrolla contenidos, sino que además crea y desarrolla capacidades y habilidades cognitivas para producir, transmitir y recibir lo transmitido, es decir, capacidades operativas, estrategias de pensamiento y de solución de problemas”*<sup>64</sup>. La orientación hacia aprender aprender y aprender a pensar es fundamental en el desarrollo de una educación ambiental acorde a la conciencia humana.

De tal manera, que el aspecto cognitivo y el emocional han de estar ligados para crear en el alumno un interés apropiado. La escuela ambiental se caracteriza

---

<sup>64</sup> CASARINI, MARTHA. Op. Cit., p61

por ejercer tareas que llaman la atención al alumno, para él es más importante estar haciendo labores de jardinería que metido en un salón abordando contenidos kilométricos y sin motivación alguna. La cultura del agua, la reforestación de las escuelas, las visitas a fabricas contaminantes o a tiraderos de basura, el reciclaje como cultura para reutilizar las materias primas y disminuir el deterioro ambiental, son tareas principales de una educación ambiental que genere transformación de nuestro centro educativo y de trabajo.

Por tanto, los contenidos de la educación ambiental de acuerdo a la clasificación emitida por Coll, en cuanto a los conceptuales, procedimentales y actitudinales, son importantes en el alumno, pero definitivamente nos enfatizamos hacia los actitudinales por ser en la acción donde se refleja la educación ambiental de una escuela. En la misma clasificación Coll, menciona que los componentes cognitivos conjuntan conocimientos y creencias. Estas ultimas importantes para que los alumnos partan de ellas como acordes a una posibilidad de cambio en contacto con su medio ambiente biótico y abiótico. El componente afectivo generador de sentimientos y preferencias son aspectos importantes para que en el alumno relacione los gustos, el atractivo y el respeto hacia la vida tanto de productores, consumidores y desintegrados. Por último, la conducta del alumno obliga primordialmente los buenos hábitos sobre ella. Las malas costumbres en el hogar se reflejan en la escuela y en cuanto al medio ambiente se han de modificar esos en actitudes positivas y colectivas.

## **CAPÍTULO 5**

### **EL FRACASO ESCOLAR Y SU COMPLEJIDAD EN LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA**

La educación secundaria en México empieza a considerarse obligatoria como parte de la educación básica mexicana en el Programa de Modernización, mejor conocido Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, adquiriendo base legal en 1993. Al darse este acuerdo se modifican también los artículos tercero y 31 constitucionales. Desde entonces es preocupante que mientras otros niveles del SEN mexicano la educación secundaria sea marginada en el ámbito de la investigación. En cambio, en el nivel primaria y la educación superior se hacen relativamente investigaciones para su sustento, en secundarias prácticamente la investigación es nula en México. Los logros obtenidos a partir del ANMEB a la fecha han sido desfavorables en la obtención de un aprovechamiento escolar suficiente que justifique la tarea de todos en el nivel.

Al referirse al aprovechamiento escolar, a los altos índices de reprobación, a la deserción escolar, o mejor uniendo estos términos por el de fracaso escolar; al identificar las causas múltiples que se dan en ellos, podríamos mencionar: a la masificación de las aulas (en mi escuela donde se desarrolla éste estudio existen 50 alumnos por grupo), a la falta de recursos de instituciones, al papel de los maestros, al de los padres que creen que su responsabilidad es menor a la de los profesores. Existen más factores que unos empiezan en el ambiente inmediato desde la escuela otros al exterior entre causas sociales y familiares, incluso nutricionales. La pobreza en la mayoría de los casos es relevante La gran complejidad de factores que intervienen en el fracaso escolar es motivo de análisis del presente trabajo.

El propósito de este capítulo es fundamentar teóricamente la presente investigación, describiendo algunas consideraciones del concepto de

aprovechamiento escolar con sus perspectivas a tratar dentro de los factores que teóricamente inciden en el fracaso escolar.

Sería excelente que todos los alumnos de educación secundaria llegaran con la motivación de aprender, disfrutar el placer de aprender, Sin embargo, no es así, hay un total desinterés por aprender. Las recomendaciones originadas por los organismos internacionales como la UNESCO, no son acatadas por el Sistema Educativo Nacional, para una verdadera integración de funciones que haga participar a todas las dimensiones de una comunidad escolar. Jacques Délors, en la educación encierra un tesoro, nos menciona:

*“Condiciones propicias para una enseñanza eficaz. Para poder realizar un buen trabajo, el profesorado no sólo debe ser competente sino también contar con suficientes apoyos. Además de las condiciones materiales y los medios de enseñanza adecuados, esto supone que exista un sistema de evaluación y control que permita diagnosticar y superar las dificultades y en el que la inspección sirva de instrumento para distinguir la enseñanza de calidad y estimularla. Ello entraña, además, que cada colectividad o cada administración local examine cómo pueden aprovecharse los talentos y capacidades presentes en la sociedad circundante para mejorar la educación: colaboración aportada a la enseñanza escolar o a experiencias educativas extraescolares por especialistas externos; participación de los padres, según modalidades apropiadas, en la administración de los establecimientos o en la movilización de recursos adicionales; conexión con asociaciones para organizar contactos con el mundo laboral, excursiones, actividades culturales o deportivas u otras actividades educativas sin relación directa con la actividad escolar”*<sup>65</sup>

Lo actual en el quehacer diario de las escuelas secundarias no corresponde en tiempo y espacio, mucho menos en términos de equidad y calidad a una educación que brinde a los mexicanos obtener las herramientas necesarias para el desarrollo de la vida. Es contradictorio el discurso en el ámbito educativo en los

---

<sup>65</sup> DELORS, Jacques. “La Educación Encierra un Tesoro”. P. 169-70

niveles de Estado a lo que es la realidad en el aula. Las cifras de estadística desde la escuela hasta los reportes nacionales en cuanto a los rendimientos académicos son relativas, basta analizar las calificaciones bimestrales o anuales en los alumnos de secundaria reportadas por los docentes y las calificaciones alcanzadas por el factor de aprovechamiento escolar de carrera magisterial al evaluar a un docente.

## **5.1 FACTORES INTRÍNSECOS**

La complejidad del nivel de secundaria, el olvido en su trato hacia mejorar los rendimientos, las políticas implementadas y agotadas por el Sistema Educativo Mexicano, hace de este nivel una de las prioridades de atención en el ámbito educativo nacional. La multifactoriedad como premisa del abordaje de este problema hace ser a éste estudio relacionar las causas desde un punto de vista al interior de las escuelas, a la relación maestro alumno, a los directores en su papel no solamente administrativo sino también pedagógico, por supuesto a los alumnos en su contexto familiar y social, obviamente también en sus características biológicas propias de un ser humano entre los 12 y 15 años.

Existe un gran consenso nacional incluso internacional que la educación secundaria no esta cumpliendo con lo planteado desde hace más de 70 años, en México en los orígenes de la escuela secundaria se mantienen esquemas de orden que no han cambiado a la fecha, aunque aparentemente las transformaciones dadas en la historia del SEN, han hecho de la escuela secundaria un espacio tan problemático que es difícil su abordaje por la complejidad que lleva implícita. Por consiguiente, ante tal problemática pensar en un estudio que sólo aborde uno de los elementos involucrados como factor del fracaso escolar, sería sumamente grave parcializar un estudio que conlleva una serie de factores endógenos y exógenos y por tanto, involucra a toda la sociedad mexicana.

La pertinencia actual de la escuela secundaria mexicana, implica integrar una serie de acciones que nos lleve a opciones verdaderamente atractivas para los adolescentes. Es compromiso de todos los involucrados en una escuela brindar una educación que sea significativa para ellos. Al respecto, Margarita Zorrilla nos menciona:

*“Los cambios que se requieren diseñar se dice que deben ser – integrales-, esto significa que no se trata sólo de modificar los contenidos que se enseñan en este nivel de educación, ni implantar nuevos métodos pedagógicos, sino de encontrar nuevas formulas pedagógicas e institucionales. Si la escuela no cambia sustancialmente sus prácticas es poco lo que puede esperarse. Y estos cambios no hay que olvidar que transitan por las personas que hacen posible ésta y otra educación”.*<sup>66</sup>

En este apartado y basándose en investigaciones realizadas sobre el tema aludiré a los factores que desde la escuela se dan para el fracaso escolar. Identificando los propios que de manera empírica prevalecen en la escuela secundaria No. 14, “Mexicayotl”, en el momento de la experimentación correlacionaré los significativos y así dar una propuesta al final de la presente investigación.

## **5.2 LOS DOCENTES**

En el bajo rendimiento escolar culpar a alguien entre alumno, maestro, padre de familia, director, sistema educativo, seria romper con la responsabilidad que como docente tengo en el asunto. De tal manera, que la identificación no solo a escala nacional, también en el contexto internacional sobre todo en los países subdesarrollados hay similitud de tendencias en las causas de la problemática. Empezaré a analizar la tarea del docente de secundaria y su influencia en el fracaso escolar. En el ámbito de la complejidad no cabe que un profesor o una currícula

---

<sup>66</sup> ZORRILLA, Margarita. “La Educación Secundaria en México: al filo de su reforma”. P. 1

estén aislados; como profesor de biología me doy cuenta que los contenidos estas totalmente aislados de los demás, así cada una de las materias de la actual currícula son entidades aparte una de la otra, como sí el conocimiento fuera separado geográficamente por grandes océanos, sin tan siquiera pensar que esos océanos permiten la conexión con todas las raíces de las partes. La contratación de los maestros sin pensar en el tiempo que éste tenga para la planeación de su clase dentro de las horas efectivas de trabajo, el tener una tras otra clase con 50 minutos cada una, así hasta completar una jornada de ocho, nueve o hasta diez horas al día, es motivo de bajo rendimiento académico tanto del alumno como del profesor. La falta de vinculación entre academias y una comunicación acorde a objetivos que beneficien en lo educativo a los alumnos entre docentes y directivos, permite que halle una desintegración en las tareas de una comunidad escolar. En lo particular, en la escuela secundaria No. 14, "Mexicayotl", la falta de planeación docente y directiva, el exceso de reuniones administrativas, reuniones de trabajo, horas de servicio docente que no se cumplen, repercute en aprendizaje de los alumnos. Al respecto, Sandoval Flores, nos dice:

*"Los maestros consideran que a 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. Así, de los tres niveles que conforman la educación básica, la secundaria es la que presenta menos condiciones para trabajar como unidad educativa, lo que en cierta forma favorece la atomización del equipo docente, el trabajo individual y el aislamiento de los maestros"*<sup>67</sup>

Los vicios y costumbres de las escuelas secundarias son innumerables aunque comunes para todas, cada una tiene particularidades que resaltan de acuerdo a su desempeño del personal que poseen.

---

<sup>67</sup> SANDOVAL FLORES, Etelvina. "Ser maestro de secundaria en México: condiciones de trabajo y reformas educativas. P. 6.

En segundo término es motivo de análisis las condiciones de los centros de trabajo en cuestión de materiales físicos de infraestructura y didácticos esenciales para un buen aprendizaje en las escuelas secundarias del país. Claro esta, también la relación que se tiene en éste campo de las condiciones salariales de los profesores. La matrícula, por otro lado, ha tenido cambios muy significativos durante el presente siglo debido al incremento de la población en el país. Se estima según fuentes de la SEP que en el año 2001, se tenía una matrícula de secundaria de 5,465,167. Por lo tanto, el tener dentro de una aula a un gran número de alumnos entre 40 y 50 es notorio que afecte al aprovechamiento escolar y dificulte la tarea docente. Aquí es motivo de análisis el fenómeno presentado por el decremento de la matrícula en los turnos vespertinos de escuelas secundarias principalmente en las escuelas secundarias generales de la región de ciudad Nezahualcóyotl. ¿Por qué si el incremento de la matrícula en el ámbito nacional se refleja con menos alumnos en los turnos vespertinos? Creo que la afinidad de la población a determinadas escuelas a provocado que unas incrementen su matrícula y otras la disminuyan, entrando así en una competitividad no plenamente consciente por los docentes de secundaria. Partiendo entonces que unas escuelas tienen de más alumnos y otras ni siquiera llegan a 10 alumnos por grupo en los turnos vespertinos, el razonamiento lógico ante ello, sería que las escuelas que no tienen más de diez alumnos tendrían, una mejor atención tanto en la dimensión administrativa como en la pedagógica que se reflejará en un mejor aprendizaje por los alumnos, y por consiguiente, en un mejor aprovechamiento escolar.

La falta de una verdadera actualización por parte de los profesores de educación básica nacional, es un factor importante en la génesis de la problemática del fracaso escolar. Sea normalista o universitario la mayoría de ellos en actualidad carece de los fundamentos necesarios en materia de tecnología educativa para brindar una educación acorde a nuestros tiempos y sobre todo a las necesidades del adolescente en México. La mayoría de ellos permanecen casados con sus vicios y costumbres, con sus tradiciones de la secundaria de más de 30 años, no sienten la necesidad de aprender para enseñar, limitan su preparación de hace 30 años al todo,

y que después de aquí no existe razón alguna para adecuarse a los requerimientos nacionales y mundiales de una educación en completa decadencia.

Como factor del fracaso escolar esta la deficiente evaluación que se da a los adolescentes por parte de los profesores. Los mecanismos que se utilizan para ella son de igual manera arcaicos, no existe una cultura de evaluación que se involucre el propio alumno en la obtención de su calificación, es aislada y limitada al criterio absoluto del profesor. Permanecen conductas de calificar sólo libretas y con ello se tiene el mayor porcentaje para la evaluación de los alumnos, Se deja en el olvido que la toma de decisiones al respecto corresponde a todos los actores de la comunidad escolar, y que ello, deben ser acuerdos integrales para la aplicación por todos los docentes.

Las características de los docentes actuales en la escuela secundaria son tan complejas que tendríamos que hacer prácticamente otra investigación sobre el estado de ellos, las relaciones que tienen para permanecer en un nivel, algunos trabajan en dos niveles primaria y secundaria, incluso otros en bachillerato también. La falta de tiempo para planear o sentir la necesidad de una planeación que facilite su trabajo es poco creíble entre ellos. Esto indudablemente estanca el aprendizaje de los educandos. Por último, en cuanto a los docentes, el sentido de pertenecer a un sistema educativo y de recibir remuneración por su tarea, a la vez de sentirse aislado pero seguro de tener al menos para lo indispensable en su familia lo hace ser un individuo sumiso ante la organización gremial que mucho tiene que ver en el asunto que nos ocupa.

### **5.3 LOS DIRECTIVOS**

Es innegablemente, otro factor que incide significativamente en el fracaso escolar de escuelas secundarias en México, es la tarea administrativa por parte de los directivos de un plantel, que se limita solamente a ello, la administración. Tal

desvinculación en la gestión educativa de las secundarias en México, tiene como justificación que ellos los directivos, no incurra en los aspectos pedagógicos en la relación maestro alumno. Existen como delegados del orden teniendo sólo como propuesta el acarrear a docentes para que cumplan su trabajo en el aula, y de someter a un orden utópico a los alumnos; están más preocupados por que los alumnos estén dentro de su salón que lo que puedan aprender de sus profesores. Las constantes reuniones a los que son llamados desvinculan su misión al mando de una escuela donde ellos deben ser los líderes en todas las dimensiones, principalmente en la pedagógica.

El liderazgo de un director se debe de manifestar en todas las dimensiones de un centro escolar. Ello implica que las relaciones humanas deben de prevalecer en todo momento; en lo pedagógico, administrativo, comunitario y organizativo. Es común que ellos no ejerzan un liderazgo autentico en estas dimensiones, por motivo en la ejecución de planes, cuando los hay. Lo deseable para un director es que se ubique en lograr una cultura en su centro de trabajo de calidad, no sólo que se refleje, en términos cuantitativos en el aprovechamiento escolar de alumnos, sino en la calidad reconocida por la comunidad escolar.

Los beneficios que se derivan de la colaboración y cooperación en la integración de las dimensiones de la gestión educativa a su mando, son tareas inherentes a la labor del directivo escolar. Tienen un círculo de preocupaciones y otro de influencia, al respecto, se menciona:

*“En el primero se ubican aquellos aspectos sobre los cuales el director no tiene control, se queja de los maestros y critica a otros. En cambio en el círculo de influencia se encuentran las cosas que si pueden cambiar. Cuando se ejerce un liderazgo reactivo el director se esta encerrando en su círculo de preocupación. Cuando ese liderazgo proactivo se encuentra en el círculo de influencia y busca ampliarlo, siendo positivo y actuando con energía”<sup>68</sup>*

---

<sup>68</sup> LOS DIRECTIVOS ESCOLARES Y LIDERAZGO DE CALIDAD.  
<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/liderazgo.pdf>. 22 noviembre del 2004.

En la zona No. 20 los directivos asumen la actitud de dominación y control que genera el sistema tradicional de organización. Al abandonar estas tácticas no significa que dejen de cumplir sus responsabilidades en el aspecto administrativo, sólo que en el lugar de supervisar y controlar, deben de asumir una nueva actitud, usando su experiencia para solucionar problemas, basándose en la planeación, que termine en actividades junto con su equipo de trabajo, hacia el beneficio en la calidad de la educación en los alumnos reflejados: en la permanencia en la escuela, en los bajos índices de reprobación y en un mejor aprovechamiento escolar.

Aquí es donde radica uno de los problemas fundamentales, en cuanto al fracaso escolar. La ausencia de líderes directivos, que lleven a cabo una planeación mediante un proyecto escolar viable y acorde a la realidad vivida. Esencialmente, un cambio de actitud ubicando lo cualitativo y cuantitativo, permite que los directivos tengan un esquema mejor de influencia en las dimensiones que ellos manejan. Así es que los directivos en las escuelas secundarias tienen un papel importante en la relevancia del centro educativo. Por lo tanto, en ellos se deposita la confianza del Estado para la misión de la organización de los centros educativos nacionales.

La preparación deseada es que tengan una constante actualización, no sólo la dictada por la SEP, sino un particular que se diferencie a los demás en la comunidad escolar.

En nuestro sistema de escalafón no sucede así, asciende el más allegado a la organización sindical, el que ha hecho meritos no precisamente académicos, son de campaña política intra y extra institucionales. No se exige una trayectoria académica acorde al puesto que va a ostentar. Por el contrario, la preparación es sumamente deficiente.

Para terminar este apartado, en cuanto a los directivos de escuelas secundarias, los factores que influyen drásticamente en el aprovechamiento escolar de los alumnos, es inobjetablemente la falta de integración en la gestión educativa ejercida por ellos, es decir, al aislamiento o ausencia de las funciones en cada una de las dimensiones que mueven a una escuela.

## 5.4 LOS ALUMNOS

Los alumnos que llegan a este nivel carecen de hábitos de investigación y lectura, por la deficiente preparación en el nivel de primaria, es común que lleguen a secundaria con aprovechamiento escolar fuera de la realidad que ostentan en sus boletas. Sin limitarnos a los alumnos en todo México se lee un libro por año, cifra vergonzante puesto que como queremos que los alumnos aprendan, sí los maestros, directivos y padres de familia no lo hacen. Considero que éste es un factor importante para el aprovechamiento escolar, el aprendizaje parte del hábito de la lectura y la comprensión, al no existir tal no hay aprendizaje. México según informes de la UNESCO, ocupamos el penúltimo lugar de 108 países en número de lectores, y último en dominio de lectura de estudiantes de 15 años<sup>69</sup>.

La importancia en la relación de la lectura y el aprovechamiento escolar, involucra hoy más que nunca una atención primordial por el sistema educativo nacional. En la escuela secundaria número 14, ante este factor es muy notorio que los alumnos no sepan leer apropiadamente y mucho menos comprender. La atención a la lectura se delega sólo a la materia de español, y se olvida que todas las materias de la currícula tienen que ver en el asunto.

También en los alumnos existe poca colaboración de los padres en el logro de aprendizajes. La falta de interés en sus hijos es común, aunque éste podría ser un factor externo del bajo rendimiento escolar, lo mencionaremos aquí pues es dentro del aula donde se refleja. La adolescencia es una etapa de la vida donde ocurren cambios importantes como social, familiar, y sobre todo biopsicológicos. Por ello, no podemos dejar de reconocer sus emociones dentro del aula, y las relaciones que se dan entre ellos, los maestros y los padres. Respecto a las emociones Blasco nos dice:

*“Se ha reconocido que las emociones que todas las organizaciones, inclusive las educativas, y que lo académico y lo afectivo están estrechamente vinculados en las escuelas. Así mismo se ha constatado que*

---

<sup>69</sup> PASTRANA, Daniela. “Los números de la ignorancia” La jornada, en Masiosare, 17 de agosto de 2003.

*un trato afectivo más ameno entre maestros y alumnos pueden tener un impacto positivo en el desempeño, bienestar y retención de los estudiantes, particularmente los de secundaria”.*<sup>70</sup>

La irresponsabilidad en la entrega de tareas por parte de alumnos de secundaria es otro factor importante en el bajo rendimiento escolar. El desinterés completo de ellos ante eso hace al docente tener menos recursos para la evaluación. Aquí creo que la pertinencia del actual modelo de secundaria es obsoleto, aunado a la tendencia del docente de limitar la evaluación a la entrega de trabajos escritos.

Los factores del alumnado dentro de la escuela son inherentes al ambiente que viven en su hogar, incluso en la calle, gran parte de los alumnos de la escuela secundaria No. 14, pertenecen a bandas. El comportamiento de ellos relaciona su ambiente intra y extrahogar. En el salón de clases se manifiestan alumnos que aprenden de diferente forma: unos son auditivos, otros visuales, y otros más cinestésicos. En los primeros son aquellos que no tienen ningún problema para las clases verticales de docentes meramente expositivos; también para los visuales pues ellos guardan la disciplina necesaria para la atención a la clase; el problema es con los cinestésicos, ellos se manifiestan inquietos, no están sentados en su lugar, se aburren constantemente y provocan a los demás a la indisciplina. La ignorancia por parte del docente hace de esto un factor que hoy en día es motivo de bajo rendimiento escolar, podríamos decir entonces que este es un factor del docente y no del alumnado, la persistencia del maestro al marginar a estos alumnos, y en muchas veces quererlos dar de baja del centro escolar es uno de los principales motivos de deserción escolar, no solamente de bajo aprovechamiento.

En la escuela hay alumnos con trastornos de déficit de atención e hiperquinesis, son esos alumnos que los maestros no quieren por su comportamiento y los etiquetan de indisciplinados, son aquellos alumnos que los quieren correr por su comportamiento, y sus constantes reportes de indisciplina y bajo aprovechamiento. El problema, es decir, la ignorancia por parte del docente, directivo y padre de familia de éste trastorno nos lleva a una problemática que sí la consideráramos tendríamos

---

<sup>70</sup> BLASCO, Maribel. *¿Los maestros deben ser como segundos padres? Escuela secundaria, afectividad y pobreza.* Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 8, No. 19 septiembre-diciembre del 2003. p791.

otra perspectiva en la atención para disminuir el bajo aprovechamiento escolar. Al respecto se han hecho investigaciones con la finalidad de apoyar a las escuelas en la atención a estos alumnos, en México actualmente existen organizaciones sin fines de lucro para la atención de estos niños y adolescentes en el caso de secundaria. La Asociación Mexicana por el Déficit de Atención y trastornos Asociados, nos menciona:

*“Los maestros y los psicólogos escolares, en su gran mayoría, desconocen cuales son las características de este trastorno y, en consecuencia, aplican a los niños y adolescentes, medidas inadecuadas que van en contra de sus derechos humanos y afectan su autoestima. La escuela al expulsarlos, les niega educación a que tienen derecho. Sabemos de casos donde algunas escuelas llegan a boletinarlos, para que los adolescentes expulsados no sean admitidos en otras escuelas, lo que representa una clara violación a sus derechos humanos”.*<sup>71</sup>

La oportuna detección de estos alumnos permitirá abordar el problema no sólo en lo particular en los alumnos, sino ayudar a abatir los índices de reprobación, deserción y el bajo aprovechamiento escolar. Para ello, el reconocimiento por parte de docentes directivos y padres de familia es esencial.

En el ambiente del alumno la televisión juega un papel importante en el bajo rendimiento escolar, las horas que pasan frente al aparato indudablemente afecta su desarrollo escolar. Saben más de fútbol o de telenovelas que de español o matemáticas. La calidad de la televisión mexicana con su alto contenido de violencia, publicidad y distorsión de la sexualidad, e incitación al consumo de tabaco y alcohol; destruye por completo el tiempo dedicado a ver sus programas incidiendo considerablemente en el bajo rendimiento escolar del adolescente. F. Muñoz García, nos dice:

*“Numerosos estudios realizados al efecto, han demostrado que los alumnos que ven más de dos horas diarias de televisión obtienen*

---

<sup>71</sup> ASOCIACIÓN MEXICANA POR EL DÉFICIT DE ATENCIÓN Y TRASTORNOS ASOCIADOS. “Carta Abierta”. <http://www.deficitdeatencion.org/cartaAbierta.htm>. 25 de noviembre del 2004.

*rendimientos escolares más bajos. La causa de este hecho se debe al retraso del proceso madurativo y a una menor capacidad de abstracción, cuando existe abuso televisivo desde la edad preescolar. La UNESCO ha llamado la atención de que el uso indiscriminado y masivo de la televisión, puede resultar peligroso para el aprendizaje del niño, ya que aumenta la pasividad intelectual, le aparta del trabajo escolar y limita su creatividad.”<sup>72</sup>*

Por otro lado, la nutrición del alumno es otro factor importante en el bajo aprovechamiento escolar. Cuando los niños y los jóvenes tienen una adecuada alimentación es más probable que desarrollen al máximo sus capacidades, influyendo en el aprovechamiento escolar con un aprendizaje exitoso. Las características de la población estudiantil de la escuela secundaria No. 14, en cuanto a nutrición, obedecen a las generales de la población general en México, que cuenta con el 26.3% de desnutrición, es decir, poco más de 24 millones de mexicanos tienen alta desnutrición.<sup>73</sup> Sin contar que en la población de la zona metropolitana de la ciudad de México, el 20.5 de su población de estratos socioeconómicos bajos y el 10.7 de la población socioeconómica alta padecen un grado de desnutrición. Esto quiere decir, que no sólo en la población socioeconómica baja se da desnutrición, también en la alta. México tiene tanto a flacos como a gordos, pero ambos desnutridos. En otras fuentes de información se compara el grado de desnutrición de los mexicanos con los más bajos de África, la africanización de los mexicanos en cuanto a nutrición es una realidad.<sup>74</sup>

## **5.5. FACTORES EXTRÍNSECOS**

Los factores externos a la escuela que influyen en el aprovechamiento escolar son los originados desde la familia y la sociedad. La realidad familiar es

---

<sup>72</sup> F. MUÑOZ GARCÍA, San Sebastián. “Niños, Adolescentes y Medios de Comunicación”. <http://www.svnp.es/Documen/comunica.htm>. 26 de noviembre de 2004.

<sup>73</sup> GÓMEZ FLORES, Laura. “En México, 24 millones padecen alta nutrición”. La Jornada, 5 de octubre de 1996.

<sup>74</sup> CRUZ, Ángeles. “Se africaniza la desnutrición en México”. La Jornada, 20 de febrero del 2002.

compleja y no nos podemos determinar a una causa exclusiva que influya en el aprovechamiento escolar. Hay una interrelación de circunstancias que inciden en la problemática del presente estudio y dentro de ella podemos distinguir los económicos, la separación de padres, enfermedad de algún familiar, o la muerte de alguien muy allegado, entre otros. Aquí mencionaremos sólo los que a juicio empírico se den en la escuela secundaria.

## 5.6 LA FAMILIA

La economía familiar en ciudad Nezahualcóyotl, se relaciona con un área urbana de más de dos millones de habitantes.<sup>75</sup> Y dónde se encuentra la secundaria No. 14, "Mexicayotl". Por consiguiente, la población con la que cuenta el municipio lo hace ser uno de los principales del Estado de México, en cuanto a los servicios que brinda, como educación, salud, y otros. Las familias con las que tratamos los docentes de las escuelas primarias y secundarias tienen en particular características muy similares al resto de la población del Estado. La economía está marcada como una de las más diversas de la región del Estado de México. En los orígenes de su población fueron inmigrantes de otros estados de la República mexicana y del Distrito Federal. Actualmente, la economía familiar repercute en gran medida en el alumno en cuanto a su rendimiento escolar.

En conjunto a la economía familiar como rasgo que incide en el bajo rendimiento escolar de alumnos de secundaria, tiene también la separación de los padres, la familia no solamente es disfuncional por la economía, sino por el divorcio de la pareja. Ello tiene que ver mucho con el rendimiento escolar de un adolescente, sus temores, inestabilidad emocional y desajuste en su comportamiento se reflejan en sus calificaciones. Las madres solteras son comunes en los alumnos del sistema educativo nacional, en México y en América Latina es uno de los problemas en

---

<sup>75</sup> NEZAHUALCÓYOTL VIVE. <http://mx.geocities.com/nezavive/nezactual.html>. 28 de noviembre del 2004.

relación al aprovechamiento escolar. Economía y separación de los padres son factores extrínsecos relevantes en la problemática planteada. Por tanto, el papel de orientación en la escuela es motivo de investigación para la solución del problema. Las cifras de madres solteras son altas, se calcula que el 60% de alumnos en edad escolar tienen sólo un padre, por lo regular es la madre la que tiene que trabajar para sustentar a la familia. Para el año 2003, la relación de matrimonios-divorcios es de 11.0.<sup>76</sup> Ello considerando solamente a los matrimonios y divorcios registrados, pero la cifra de alumnos con un solo padre es la mencionada. Entonces es de suponerse el efecto que la separación o el tener desde un principio un solo padre sobre el aprovechamiento escolar.

La enfermedad y la muerte de algún familiar son otros factores que influyen en el bajo aprovechamiento escolar, la reprobación y la deserción escolar. La tasa de incidencia de enfermedades como el sida en el área metropolitana de la ciudad de México, la diabetes mellitus en la población, la hipertensión arterial, y las enfermedades crónico degenerativas son importantes factores para que se de el fracaso escolar. Estudio de la UNESCO revela la problemática sobre todo en los países de América Latina que tienen dificultad para tratar con éxito las complicaciones de estas enfermedades. En el caso de México se contabiliza 27 mil niños por orfandad como consecuencia de muerte por sida de los padres, cifras que van en aumento.<sup>77</sup> Sin contar las otras enfermedades que son altamente incidentes en México.

La dimensión familiar en su contexto, dentro de los países subdesarrollados, como lo es México, su influencia es negativa según encuestas de la UNESCO respecto al rendimiento escolar de alumnos de educación básica. En cambio en otros países es positiva<sup>78</sup>. Las características personales del alumno y su entorno familiar presentan un gran interés para explicar las diferencias en los resultados del aprendizaje.

---

<sup>76</sup> INEGI. <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/mediano/anu.asp?t=mpob82&c=3259> 30 de noviembre del 2004.

<sup>77</sup> MARTINEZ, Nurit. <http://estadis.eluniversal.com.mx/nacion/118256.html>. El Universal, 22 de noviembre del 2004.

<sup>78</sup> UNESCO. "Evaluación del Aprovechamiento escolar". Situación y Tendencias 2000. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001198/119823s.pdf>. 30 de noviembre del 2004.

En resumen, tratar los factores cada uno por separado nos llevaría buen tiempo de acuerdo al contexto de la región y de la problemática tratada en el presente trabajo. Se trata de abordar la relación del aprovechamiento escolar y la gestión educativa estratégica junto a los factores de su entorno. Las causas escolares y extraescolares tratados por la UNESCO, sobre el aprovechamiento escolar nos dice que son relativos, aunque tengan repercusiones importantes, y su influencia respectiva varía de una región a otra. En su momento, en el segundo capítulo trataría del contexto económico, político, social y cultural a nivel macro, es decir, a nivel nacional e internacional, en relación al rendimiento académico de estudiantes de secundaria.

# **CAPÍTULO 6**

## **METODOLOGÍA**

En este capítulo trataremos como se va a estructurar la metodología de la investigación. Primero partiremos del problema de estudio, el cuál es: ¿Cómo incide la gestión educativa estratégica y evaluación interdisciplinaria en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria? Con el objetivo de identificar y analizar la relación entre la gestión educativa estratégica y evaluación interdisciplinaria con el aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria. Así mismo, el propósito: al identificar y analizar la relación entre las estrategias de gestión educativa y el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria, estaremos en condiciones de mejorarlo sustancialmente mediante una propuesta que interrelacione las dimensiones de la gestión educativa estratégica: la pedagógico curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria y de participación social. La hipótesis de la presente investigación es: *La gestión educativa estratégica y la evaluación interdisciplinaria basada en la interacción de las dimensiones: pedagógico curricular, administrativa, organizativa y comunitaria y de participación social, permite la mejoría del aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria.*

## **6. 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis de la presente investigación necesariamente implica que comprobemos si estos dos conceptos se relacionan: gestión educativa estratégica, y por otro lado, la evaluación interdisciplinaria en el aprovechamiento escolar como

problema complejo en alumnos de secundaria. Todo lo que se haga a partir de esta relación va dirigida a comprobar ambos conceptos... El aprovechamiento escolar tiene que ver con todas las tareas que se realicen en las diferentes dimensiones de la gestión educativa estratégica.

Las variables involucradas se aislarán para su estudio y definición, y se relacionaran con la hipótesis del estudio. Aquí sabremos si las dos variables que maneja la investigación efectivamente tienen que ver una con la otra. Y sí un cierto cambio en la variable corresponde a un cambio en la variable independiente. Se espera que un cambio en la variable independiente corresponda a un valor en la dependiente.

La situación de observación controlada que se dará a través de los instrumentos aplicados durante el tiempo estipulado en el cronograma de actividades, nos dará el experimento donde la hipótesis podrá ser positiva o negativa. El proponer que en la presente investigación se interrelacionen las dimensiones de la gestión educativa, apuesta a que el impulsar una gestión educativa estratégica repercuta en la evaluación del aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria.

Por consiguiente, la confrontación de ambas variables de la hipótesis entra en el campo de la investigación. El tiempo para ello, serán las evaluaciones del ciclo escolar 2005-2006 en todas las materias de la zona No. 20 de secundarias generales en el Valle de México, Sector cinco, mediante una prueba para evaluar el aprovechamiento escolar. Ello nos dará los resultados y así saber el planteamiento del trabajo en términos de relación de variables.

Asimismo, el análisis que se presente en el capítulo de resultados, tendrá la congruencia en donde se especifica las variables involucradas en la hipótesis; los métodos para conseguir la información; así como los instrumentos aplicados a docentes, directivos y padres de familia; los indicadores por variable que en el caso de la gestión educativa estratégica son de catorce; en congruencia a cada una de las dimensiones involucradas; así también, los ítems por indicador, y dimensión; por último, las fuentes de donde se obtiene la información. Todo ellos se sintetizan en la siguiente matriz:

### MATRIZ DE CONGRUENCIA

VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	CATEGORÍA	DIMENSIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR	ÍTEMS	FUENTES
No. 1 Gestión educativa estratégica	Encuesta	Cuestionario	1.1 Formas en que los docentes y directivos entienden los propósitos educativos de secundaria y el enfoque de su asignatura y los traduce al trabajar en el aula	Pedagógico curricular	1, 2, 3, 4, 5	Docentes
					1, 2, 3	Directivos
			1.2 Relaciones que se establecen y acuerdos a los que llegan docentes y directivos para adoptar el plan y programas de estudio	Pedagógico curricular	6	Docentes
					4, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Directivos
			1.3 Relaciones y acuerdos que establecen docentes y directivos para realizar actividades complementarias	Pedagógico curricular	14, 15, 16	Directivos
			1.4 Relaciones que establece la escuela con otras escuelas de la localidad	Pedagógico curricular	17, 18	Directivos

### MATRIZ DE CONGRUENCIA

VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	CATEGORÍA	DIMENSIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR	ÍTEMS	FUENTES
No. 1 Gestión educativa estratégica	Encuesta	Cuestionario	1.5 Atención a problemas específicos de orden pedagógico	Pedagógico curricular	19, 22	Directivos
			1.6 Procedimientos utilizados para la planeación y la evaluación de las actividades escolares	Dimensión organizativa	7, 14, 15, 16, 17, 28	Docentes
			1.7 Formas de asignación de responsabilidades y comisiones	Dimensión organizativa	18, 30	Docentes
			1.8 Desempeño del personal directivo	Dimensión organizativa	8, 9, 19, 20, 21	Docentes
			1.9 Formas de comunicación, interacción y valores que prevalecen en la comunidad escolar	Dimensión organizativa	10, 11, 22, 23, 28	Docentes
			1.10 Formas de administración de personal	Dimensión administrativa	5, 6, 24, 25	Directivos

### MATRIZ DE CONGRUENCIA

VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	CATEGORÍA	DIMENSIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR	ÍTEMS	FUENTES
No. 1 Gestión educativa estratégica	Encuesta	Cuestionario	1.11 Formas de administración de los recursos materiales	Dimensión administrativa	7, 23, 26	Directivos
			1.12 Formas en que se integra la escuela a la comunidad de su entorno y participa de la cultura comunitaria	Dimensión comunitaria y de participación social	1, 2, 3	Padres de familia
			1.13 Formas de participación social	Dimensión comunitaria y de participación social	4, 5	Padres de familia
			1.14 Resultados de las acciones de vinculación escuela-comunidad	Dimensión comunitaria y de participación social	6	Padres de familia
No. 2 Aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria	Encuesta	Cuestionario	2.1 Índices de rendimiento escolar		26, 32	Docentes
			2.2 Tendencias en el desempeño escolar de los estudiantes en los últimos cinco años		13	Docentes

### MATRIZ DE CONGRUENCIA

VARIABLES	MÉTODOS Y TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	CATEGORÍA	DIMENSIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR	ÍTEMS	FUENTES
No. 2 Aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria	Encuesta	Cuestionario	2.3 Dominio de códigos y de desarrollo de habilidades intelectuales y valores en los alumnos con relación a los propósitos del plan de estudios de educación secundaria		27, 25	Docentes
			2.4 Relevancia de los aprendizajes escolares en la vida del alumno		12, 24	Docentes
			2.5 Opinión de los padres de familia con relación a la relevancia de los aprendizajes promovidos por la escuela en sus hijos		7, 8, 9, 10	Padres de familia

## 6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES.

De la hipótesis planteada se derivan las siguientes variables: variable independiente, o bien la variable No. 1, y que corresponde a la *Gestión educativa estratégica y evaluación interdisciplinaria*; Variable dependiente, la cual será la variable No. 2, y corresponde al *aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria*. La variable No. 1 se relaciona con las dimensiones de gestión educativa estratégica, ellas son: la dimensión pedagógica curricular, la administrativa, la organizativa, y la comunitaria de participación social. Esta variable por la relación con las dimensiones y su trato que se dará al medirla es considerada variable discreta.

## 6.3. SUJETOS (MUESTRA Y POBLACIÓN).

Escuelas de la zona 20, Sector cinco, lugar donde se realizará la presente investigación están situadas en Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, y se estudia a 85 profesores de ambos turnos en las cinco escuelas. Los instrumentos se aplicarán a docentes, para el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{(Z)^2 (q)}{(E)^2 (p)}}{1 + \frac{1}{N} \frac{(Z)^2 (q)}{(E)^2 (p)}}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra total

N= Tamaño de la población (51)

Z= Nivel de confianza 95 %, 1.96

E= Nivel de precisión 0.32

Variabilidad: p= .4; q=.6

Resultando una muestra de 85 profesores, de los cuales serán elegidos aleatoriamente. Asimismo con la misma formula para determinar el tamaño de la muestra se aplica un instrumento a 55 padres.

#### **6.4. INSTRUMENTOS,**

Los instrumentos que se aplicarán en la presente investigación serán a docentes, directivos, y a padres de familia, (ver anexos). En su diseño se prevén las medidas de calidad de ellos mismos. Por consiguiente, la utilidad y los resultados que ellos arrojen tendrán validez y confiabilidad al medir cada una de las variables involucradas en la hipótesis. El procedimiento de la elaboración de ellos consistió en el análisis de las variables involucradas, principalmente en la No. 1, la cual se relaciona con las cuatro dimensiones de la gestión educativa estratégica. La variable dependiente con el aprovechamiento escolar. En ambas se especifican las categorías exploradas, así como sus dimensiones.

En el primer instrumento aplicado a docentes se exploran las formas de gestión escolar involucrando a sus dimensiones: pedagógico curricular, organizativa, y administrativa, (ver anexos). Por consiguiente, en los directivos se exploran las dimensiones de la gestión educativa estratégica. La dimensión comunitaria y de participación social se explora con un instrumento diseñado para padres de familia.

## 6.5 PROCEDIMIENTO

Las líneas para identificar y analizar la relación de la aplicación de la gestión educativa estratégica en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria. Primeramente será trabajar de acuerdo a la hipótesis planteada en el presente estudio. Para así encontrar los aspectos mejorables, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y de control como son las encuestas, los cuestionarios, y las estadísticas oficiales propias de las escuelas. La realización de planes concretos para el estudio de nuestro objeto conllevará el trabajo conjunto y voluntario de los integrantes de la comunidad escolar. La comprobación y vigilancia de las variables de nuestra hipótesis estarán dadas por la integración del personal comprometido con el estudio.

El ajuste de las actividades propias del trabajo se cumplirá mediante el cronograma propuesto, siendo flexible en los cambios emergentes que la propia investigación requiera.

En primera instancia una vez aplicados los instrumentos a docentes, directivos, y padres de familia. La información se ordena por indicador y dimensión para su análisis. Teniendo en la variable 1 gestión educativa estratégica catorce indicadores donde se involucran docentes y directivos. De igual manera para la variable 2 aprovechamiento escolar se tiene cinco indicadores donde se involucran aparte de docente y directivos a padres de familia. Posteriormente se hará el análisis por cada uno de las preguntas en cada indicador, cruzando las de docentes, directivos y padres de familia por indicador y dimensión.

La contrastación de variables involucra el análisis del aprovechamiento escolar de años anteriores de la secundaria. Para ellos se obtendrá de los kardex de los cinco años anteriores al estudio del presente trabajo, de las evaluaciones bimestrales actuales y de las estadísticas emanadas de la propia escuela a las autoridades, así como de las evaluaciones del factor de aprovechamiento escolar de docentes que participan en el programa de carrera magisterial.

Dentro del paradigma de la complejidad este estudio se enfoca al objeto y sus relaciones en su entorno. Por lo tanto, tendremos una concepción holista

hacia la complejidad. Considerando siempre que los resultados de este trabajo quedan abiertos a otras investigaciones, y por ningún motivo se pretenden que sean deterministas. El abordar nuestro objeto de estudio desde el pensamiento complejo nos integra todos los elementos que pueden aportar orden (sin olvidarse del desorden), claridad, distinción y precisión en las interacciones del fenómeno del bajo aprovechamiento escolar. La incertidumbre de los resultados nos lleva a considerar el problema como un asunto que debe de investigarse a fondo en el contexto escolar en educación secundaria, y más aun ante la inminente Reforma Educativa para el nivel propuesta a operar a partir del ciclo escolar 2006-2007. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos darán, la oportunidad de proponer alternativas más viables que incidan en un mejor aprovechamiento escolar, serán cualitativos y cuantitativos. Se expresaran mediante una propuesta al final de este estudio en un marco de la planeación educativa estratégica.

# **CAPÍTULO 7**

## **RESULTADOS**

Es el momento de contrastar lo teórico expuesto en este estudio referente a la gestión educativa estratégica y evaluación interdisciplinaria con los resultados obtenidos en la zona No. 20 del sector cinco de secundarias generales en el Valle de México. En la caracterización de ellas hablamos de la importancia en el papel que juegan en una institución escolar para reflejarse en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria. Lo obtenido en este momento nos remite a reconsiderar el problema planteado, relacionarlo dentro del marco de una descripción y análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

Hemos planteado ante el paradigma de la complejidad, identificar y analizar la relación de las variables del problema de estudio que la gestión educativa estratégica y la evaluación escolar e institucional inciden en el aprovechamiento escolar. El presente estudio pretende llegar a una evaluación institucional y mediante ella buscar las formas de mejorar en el aspecto pedagógico en el rendimiento escolar e institucional a corto plazo. Por ende el estudio una vez presentado en su totalidad los resultados quedan abiertos a encontrar las formas de acuerdo a una integración organizacional para el logro de buen aprovechamiento escolar.

Los fines de la presente investigación podremos lograrlos, sí los medios se realizan a través de una gestión organizacional que pueda incidir en el ámbito escolar, enfocarla y priorizando el logro de aprendizajes en los alumnos. De tal manera, que los resultados hasta aquí expuestos es el inicio de una investigación constante de la problemática estudiada que nos lleve a acciones conjuntas de la comunidad escolar a mejorar tales aprendizajes.

## **7.1 FORMAS EN QUE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS ENTIENDEN LOS PROPÓSITOS EDUCATIVOS DE SECUNDARIA Y EL ENFOQUE DE SU ASIGNATURA.**

Partiendo de la hipótesis del estudio se relacionan variables entre la gestión educativa, ésta y sus dimensiones: pedagógico curricular, organizativa, administrativa, y comunitaria de participación social; con la variable dependiente de aprovechamiento escolar que se mide con los resultados anuales de los tres años anteriores del factor de aprovechamiento escolar, y la evaluación semestral del presente ciclo escolar.

Los resultados arrojados por los instrumentos aplicados del presente trabajo se presentarán de acuerdo a la matriz de congruencia especificada en el capítulo anterior, en cada una de las cinco escuelas involucradas. Primero atendiendo a la variable 1 gestión educativa estratégica, por categoría, dimensión, e ítems correspondientes.

En la categoría 1.1 –formas en que los docentes y directivos entienden los propósitos educativos de secundaria y el enfoque de su asignatura y los traduce al trabajar en el aula--, tenemos con respecto a los docentes los ítems 1, 2, 3, 4, 5 del instrumento aplicado a ellos, y con los directivos los ítems 1, 2, 3. Ello en la dimensión pedagógico curricular.

En la tabla 1 se aborda la pregunta a los docentes: ¿la enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?: Pensando que esta sea punto de partida para delimitar la concepción que tiene el docente con respecto a la enseñanza que brinda en comparación con el aprendizaje (pregunta 2, tabla 2). Ello por la importancia del aprendizaje en la teoría que hemos manejado de crear una gestión educativa estratégica que incida en lo pedagógico. Tenemos entonces que el 54% de los docentes creen tener bien una enseñanza brindada a los alumnos, en cambio, el 42% de ellos manifiestan que su enseñanza brindada a los alumnos es regular; el resto 2% están en el muy bien, y otro dos por ciento en mal. Todo esto en las cinco escuelas de la zona número 20 de secundarias generales en el Valle de México.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	1	13	13	
31	0	15	9	
58	0	6	3	0
112	1	3	4	0
120	0	8	7	2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	<b>2%</b>	<b>54%</b>	<b>42%</b>	<b>2%</b>

Por el contrario, en la pregunta 2 (tabla 2): ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos? Los docentes se inclinaron a comparación de la pregunta 1 referente a la enseñanza por contestar que el aprendizaje es regular en los alumnos con el 63%, bien 29%, y 8% mal. Se demuestra con este resultado que hay un mayor énfasis en la enseñanza que en el aprendizaje; se concibe una buena enseñanza, entonces debería existir un buen aprendizaje o muy bien aprendizaje, pero no es así. La gestión que llevan las escuelas se enfoca más en los procesos de enseñanza tradicional que en la obtención de aprendizajes. Domina lo administrativo más que lo pedagógico, hay mayor significado a las rutinas que en las habilidades para tratar con lo complejo en una planeación áulica correspondiente a la planeación institucional mediante un proyecto que conjunte la labor hacia la obtención de aprendizajes.

Se fragmenta la enseñanza en relación con el aprendizaje, existe el trabajo aislado en la administración escolar. En cambio, la gestión educativa estratégica que promueve esta investigación exige el trabajo en equipo con repercusión en lo pedagógico. También en las escuelas estudiadas existen estructuras cerradas a la innovación con grandes resistencias a buscar alternativas de apertura al aprendizaje y a la innovación para mejorar los índices de aprovechamiento escolar, deserción y reprobación.

Es obvio entonces que en las escuelas la autoridad encargada del liderazgo es más impersonal y fiscalizadora que encargada del asesoramiento y orientación profesionalizante al grueso de los docentes, relacionando sus objetivos institucionales previstos por todos a los objetivos de la planeación áulica en cada uno de los docentes, para tener así una gestión enfocada más en lo pedagógico que en lo administrativo. Por consiguiente, existen estructuras

desacopladas en la gestión, y se requiere una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro, compartida hacia la detección y solución de los problemas que inciden en el ámbito escolar, mediante un proyecto que conlleve acciones hacia intervenciones sistémicas y estratégicas.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	6	19	2
31	0	8	13	3
58	0	4	5	0
112	0	2	4	2
120	0	5	12	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>7</b>
%	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>63%</b>	<b>8%</b>

En la pregunta número tres del instrumento a docentes, (ver tabla 3): ¿su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos? El 49% de los docentes contestó bien, mientras que el 32% contestó regular, y un 13% mal, y solamente 6% muy bien. Esto quiere decir que entre el regular y el mal suman cuarenta y cinco por ciento donde ellos consideran que su evaluación no corresponde al desempeño de los alumnos, el cuarenta y nueve por ciento reflejado en el “bien” son aquellos docentes que consideran un equilibrio entre lo que se enseña y lo que se aprende expresado por el alumno en la obtención de capacidades, destrezas, valores y actitudes en cuanto a los contenidos de una asignatura. Por tanto, estos últimos tienen procedimientos adecuados a la obtención de aprendizajes significativos. Sin embargo, no es así, puesto que las calificaciones bimestrales y anuales que un docente reporta sabemos que no corresponden en la realidad a los aprendizajes obtenidos por los alumnos. Una cosa es calificar y otra evaluar el proceso de aprendizaje-enseñanza. Por ello, en este estudio nos basaremos en la prueba para medir el aprovechamiento escolar aplicado en el mes de marzo de 2006 a las cinco escuelas de la zona y que miden las materias académicas del programa de estudios para secundarias generales propuestos por la Secretaría de Educación Pública. En contrastación con las calificaciones bimestrales y anuales de tres años anteriores.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	2	15	7	3
31	1	12	7	4
58	1	5	3	0
112	0	3	4	1
120	1	7	6	3
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>11</b>
%	<b>6%</b>	<b>49%</b>	<b>32%</b>	<b>13%</b>

En la tabla número 4 se tratan los resultados de la pregunta 4 del instrumento a los docentes: ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios? En triangulación con el instrumento a directivos en la pregunta 1 ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios? Los docentes se manifiestan que de ellos el 64% articula bien los propósitos educativos con el desarrollo de su asignatura, el 16% regular, y 15% muy bien. Entonces, estaríamos hablando que planean sus clases de acuerdo a los propósitos emitidos por la SEP. Es aquí la pregunta ¿por qué esa supuesta planeación áulica no incide en la obtención de aprendizajes significativos en las materias académicas del plan de estudios? (ver anexo 8).

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	5	18	4	0
31	5	18	1	0
58	1	7	1	0
112	2	3	2	1
120	0	8	6	3
<b>TOTALES</b>	<b>13</b>	<b>54</b>	<b>14</b>	<b>4</b>
%	<b>15%</b>	<b>64%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>

Los directivos ante la misma pregunta manifiestan del total de ellos encuestados 6 bien y 5 regular. Es importante que estos resultados sean tomados en cuenta para la supervisión constante de planes áulicos y por academia. Si con este estudio estamos originando acciones que repercutan en el aprendizaje, entonces la supervisión constante en una visión compartida que incida en lo

pedagógico es fundamental. Por supuesto la planeación e interrelación de ella con los objetivos docentes por asignatura, academia e institución deben ir de entrelazados en un trabajo conjunto para trabajar más en el asunto pedagógico que en el administrativo. La suma de acciones en las cuatro dimensiones de la gestión educativa estratégica: pedagógica, organizativa, administrativa, y comunitaria de participación social. Son esenciales en un proyecto que emane del reconocimiento de la problemática por todos los integrantes de la comunidad y trabajar para el aprendizaje.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	0	3	0
31	0	1	2	0
58	0	1	0	0
112	0	1	0	0
120	0	3	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

La pregunta número cinco en los docentes expresada en la tabla 5 ¿el empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?: En el 40% de ellos manifiestan que es regular el uso de la tecnología en su actividad didáctica; el 39% manifiestan que es bien su uso; 13% mal; y 8% muy bien. Como dijimos en la en el capítulo 2, vincular política, gestión y nuevas tecnologías de información y comunicación con las que cuentan las escuelas de la zona estudiada, son notables su uso actualmente para promover y facilitar la obtención de aprendizajes en los alumnos. Hemos dicho que por sí solas las NTIC no son mágicas, es necesario una integración de ellas en una gestión que las considere no solamente en la dimensión pedagógica, sino también en la administrativa y organizativa por tanto, en la comunitaria. Las NTIC y el aprendizaje sería otro motivo muy fundamentado y urgente para desarrollar una nueva investigación, y son ellas inspiración de profundo análisis en las escuelas ante la urgencia de acomodarse a una globalidad donde estas son cada vez más protagonistas en educación.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	3	10	11	3
31	3	12	7	2
58	1	2	4	2
112	0	5	3	0
120	0	4	9	4
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>11</b>
%	<b>8%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>13%</b>

De las escuelas estudiadas cuentan con computadoras, pizarrón electrónico e Internet. Herramientas que sea comprobado son importantes en el adolescente para despertar el interés por aprender. Creemos que el uso de las nuevas tecnologías de informática y comunicación no se está utilizando como se debiera, o más bien existen resistencias en docentes y directivos al uso de ellas, pero sobre todo al desconocimiento de sus bondades en la influencia del aprendizaje. En algún tiempo no muy lejano la infraestructura existente en las escuelas actualmente será insuficiente porque el requerimiento de las NTIC será tal que es necesario pensar ya no sólo en promover su uso, sino también en crear condiciones para el uso mayor a corto plazo.

Para terminar esta categoría hemos agotado los ítems correspondientes a los docentes, en cuanto a los directivos analizaremos los dos últimos a este apartado, que son los ítems 2 y 3. En el 2, la pregunta es: ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte? (tabla 6), y la número tres de los directivos (tabla 7) ¿los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes? En cuanto a la primera los directivos expresan en un número de 6 que los docentes conocen bien el enfoque de la asignatura que sus docentes imparten. En la siguiente pregunta los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus alumnos.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	1	2	0
58	0	1	0	0
112	0	1	0	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

En esta pregunta es importante analizar la importancia que tiene la planeación áulica en relación a los objetivos de aprendizaje por parte de los docentes y como esta se relaciona de manera interdisciplinaria con las demás materias, por tanto, con los otros docentes en un plan común institucional. La diversidad de los alumnos ahora es más notoria que en otros tiempos, no sólo en los aspectos socioeconómicos, sino también en los de personalidad y estilos de aprendizaje que cada uno de ellos posee. Es necesario que se planifique y se acuerde para la diversidad de alumnos que ahora existen, y es precisamente enfocarse en los aspectos pedagógicos más que en los meramente disciplinarios y de conducta. Hasta es relevante el papel que juegan las secundarias del país en ¿cómo abordar los aspectos de la personalidad del adolescente? Esta tarea cada vez se torna más importante en ajustar las características de la planeación y el enfoque de los contenidos en procedimientos que sean atractivos para los adolescentes y así influir en el desarrollo de capacidades, destrezas, valores y actitudes.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	0	1	2
31	0	1	2	0
58	0	1	0	0
112	0	0	1	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

## 7.2 RELACIONES QUE SE ESTABLECEN Y ACUERDOS A LOS QUE LLEGAN DOCENTES Y DIRECTIVOS PARA ADOPTAR EL PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.

Iniciamos ahora el análisis de la categoría 1.2 la cual se refiere a las relaciones que se establecen y acuerdos a los que llegan docentes y directivos para adoptar el plan y programas de estudio. Dentro de la dimensión pedagógica curricular, con un ítem de docentes, el número 6; y los ítems para directivos 4, 8, 9, 10, 11, 12,13.

La pregunta 6 de los docentes (tabla 8) es: ¿el seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?: Donde ellos pronuncian, que se llevan bien en el 39%, 38% regular, 14% mal y 9% muy bien.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	4	8	10	5
31	1	11	8	4
58	1	5	3	0
112	2	4	2	0
120	0	5	9	3
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>12</b>
<b>%</b>	<b>9%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>14%</b>

En cambio con la misma pregunta los directivos expresan: 5 de ellos consideran que los acuerdos se dan algunas veces, otros cinco más se dan frecuentemente, y sólo uno siempre.

	SIEMPRE	FRECIENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	2	1	0
58	0	0	1	0
112	0	1	0	0
120	1	1	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Si en este estudio estamos tratando con la gestión educativa que debe incurrir en aprendizajes de los alumnos, es cardinal el trabajo por academia. Se trata de vencer el aislamiento, lo individual y lo fragmentario, para estimular un trabajo en equipo que mediante acuerdos, seguimiento de esos acuerdos y evaluación de lo aplicado se tenga un resultado común en beneficio para el aprendizaje.

Las escuelas de la zona 20, tienen que ver con esa reducción a lo individual. Los asuntos curriculares podemos mejorarlos si estos se tratan a nivel institucional involucrando un proyecto curricular común. Mientras tengamos en mente que el trabajo colaborativo tiene que tener una visión compartida, una misión que involucre a todos para llegar a ese futuro deseado, indudablemente se buscan las mejores estrategias para lograr las metas expuestas en la solución de problemas que atañe a las escuelas, y uno de esos problemas es el motivo de esta investigación: el bajo aprovechamiento escolar.

El trabajo colegiado en las escuelas es una de las tareas que deben supervisarse tanto a nivel directivo como de supervisión y sector. Ya que éste es fundamental para el aprendizaje organizacional que necesitan nuestras escuelas. Dijimos en el capítulo 1, citando a Pozner: *“en las escuelas para incidir en el aprovechamiento escolar es necesario que se tenga un aprendizaje organizativo, el cual es esencial para la planificación estratégica y es a su vez la semilla de la transformación educativa”*.

Prosiguiendo con la categoría 1.2, relaciones que se establecen y acuerdos a los que llegan docentes y directivos para adoptar el plan y programas de estudio, en la pregunta 4 a los directivos tenemos los siguientes resultados en las cinco escuelas. En la pregunta: ¿cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar? (tabla 9) Los directivos se manifestaron con un valor de 6 para el regular y cinco para el bien. Hemos dicho en la pregunta anterior que una gestión educativa que apoye al aprendizaje de los alumnos es necesario que se lleve a cabo un trabajo colaborativo donde se establezcan las bases para planear no sólo la enseñanza, sino el aprendizaje de los alumnos. Por lo tanto, han quedado atrás los diseños curriculares enfocados más en la enseñanza que en el aprendizaje. El docente debe trabajar para que el alumno

reciba un currículo flexibilizado y adaptado para que despierte el interés por aprender en el alumno.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	0	3	0
31	0	2	1	0
58	0	0	1	0
112	0	1	0	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

En la pregunta número 8 (tabla 10) de la misma categoría los directivos refieren ante la pregunta: ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria? Para algunas veces 6 y cinco para el frecuente. Esta pregunta de convenio para el diseño de planes de clase por parte de profesores, así como su evaluación de ellos, es interesante saber hasta que medida se da la interdisciplinaria al manipular el currículum formal. Sabemos que en teoría es esencial el manejo de los contenidos no sólo por la academia, sino también entre academias. La promoción de ejes transversales para la iniciativa de la interdisciplinaria. El ir más allá, retomando la teoría expuesta en este estudio es tener una actitud transdisciplinaria que implique la puesta en práctica de una nueva visión en el aprovechamiento escolar a través de la gestión educativa estratégica.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	0	3	0
31	0	2	1	0
58	0	0	1	0
112	0	1	0	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

Por ello es necesario que en el nivel de educación secundaria se de una reforma en profundidad, acentuando los aspectos curriculares. Porque se ha demostrado que ellos están fragmentados en su diseño y esto motiva a abordarlos de la misma forma. Por consiguiente, son los centros de trabajo educativos a través de sus directivos, docentes y padres de familia los encargados de tomar acuerdos atenuando las condiciones propuestas desde la reforma de 1993, con un proyecto curricular de centro enfocado en el trabajo conjunto interdisciplinario y transdisciplinario que tenga como objetivo central el mejoramiento del aprovechamiento escolar.

La pregunta 9 de la categoría 1.2 (tabla 11) en los directivos se relaciona con la pregunta 5 a los docentes. Ella tiene que ver con el uso de la tecnología en los centros educativos. Dada la importancia de esta en el aprendizaje es urgente que los docentes no solamente se familiaricen con las tecnologías existentes desde hace un buen tiempo en las escuelas, sino que planeen sus clases con ellas. Es aquí donde los directivos que también deben de manejarlas para apoyar su trabajo administrativo, organizativo, pero sobre todo pedagógico en su centro de trabajo, supervisen la planeación docente involucrando el uso de tecnologías. Parece ser necesario en las escuelas de la zona la creación de coordinadores pedagógicos que realicen esta tarea, no solo en el uso de la NTIC sino en toda la planeación áulica del docente. En organización constante con directivos, supervisores, y técnicos pedagógicos a nivel sector. Ello como ya dijimos se puede realizar con un proyecto curricular de centro que sea parte del plan anual escolar.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	2	1	0	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	0	1	2	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

La pregunta 10 (tabla 12) en los directivos consiste en: ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza? Seis de ellos contestan algunas veces, tres frecuentemente, y dos nunca. Un aspecto de análisis en escuelas secundarias es el tiempo que tiene el docente para evaluar. Se reúnen antes de la firma de boletas con los padres de familia, es decir, cada bimestre. Tiempo que no es suficiente para evaluar compromisos para mejorar el aprovechamiento escolar. Como ya se ha dicho la mejor manera debe ser mediante los organismos involucrados en las decisiones escolares: directivos, docentes, Asociación de padres de familia, Consejo Técnico escolar, y Consejo de Escolar de Participación Social. Son ellos lo encargados de asumir los acuerdos para mejorar la enseñanza, por tanto, el aprendizaje. Con ésta pregunta se reconoce de forma muy irregular los acuerdos cuando los hay. Finalmente, la reflexión se encamina hacia integrar una tarea que no sea exclusiva de los directivos, sino de todo el colectivo escolar, y para eso es necesario que la planeación institucional sea controlada y comprometida por todos.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	0	2	1
31	0	0	3	0
58	0	0	0	1
112	0	1	0	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

La siguiente pregunta tiene relación con la anterior, (tabla 13) ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza en la escuela? Seis de ellos contestan que algunas veces, tres frecuentemente, y dos siempre. La tarea de reunirse para afrontar las necesidades de enseñanza que tienen las escuelas es tan importante que hoy en día esa actividad es una de las primordiales para obtener buenos resultados en el aprendizaje. Por lo tanto, si ella no se esta llevando a cabo como debiera es asunto a tratar para analizar las causas y proponer estrategias para enmendar resultados.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	1	2	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	1	1	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

En la pregunta 13, tabla 14, los directivos manifiestan que la periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza, cinco de ellos dicen que es frecuentemente, cuatro algunas veces, y dos siempre.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	2	1	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

### **7.3 RELACIONES Y ACUERDOS QUE ESTABLECEN DIRECTIVOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

Ahora iniciamos el análisis e interpretación de la categoría 1.3, la cual se refiere a las relaciones y acuerdos que establecen directivos para realizar actividades complementarias. En la dimensión pedagógico curricular, e ítems a directivos 14, 15, y 16.

En la pregunta 14, tabla 15: ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje? Dos de ellos contestaron siempre, cuatro

frecuentemente, cuatro algunas veces, y uno nunca. Estas actividades se refieren aquellas organizadas durante el año y que son a nivel escuela o entre ellas, como son: concursos de oratoria, Himno Nacional, escoltas, ortografía, danza, innovación tecnológica.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	1	0	2	0
58	0	0	0	1
112	1	0	0	0
120	0	3	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

La pregunta 15, tabla 16: ¿Se organizan para distribuir las tareas al desarrollo de las actividades en colectivo escolar? De los once directivos encuestados cinco contestaron siempre, dos frecuentemente, y cuatro algunas veces. Entendiéndose por esta pregunta aquellas tareas que no precisamente se relacionan con lo meramente pedagógico. Por eso en la gestión educativa estratégica, las actividades se enfocan a la obtención de resultados en el aprovechamiento escolar mediante una un aprendizaje organizacional.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	1	1	0
31	1	0	2	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	2	1	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Para terminar esta categoría, la pregunta 16, tabla 17 Los directivos expresaron que en su mayoría las actividades complementarias si influyen en el

aprendizaje de los alumnos. La forma de aplicarlas y organizarlas es tarea de discusión por el tiempo que absorben, pero indudablemente son necesarias para desarrollar capacidades, destrezas, valores y actitudes en adolescentes. Bien organizadas son herramientas útiles como alternativas para diversificar las oportunidades en el campo de acciones, estrategias y metas de un proyecto que contemple en tiempo recursos materiales y humanos para implicar estas actividades complementarias con finalidad en el desarrollo integral del alumno.

<b>Tabla 17</b>				
<b>Opinión de los directivos de la influencia de la actividades complementarias en el aprendizaje de los alumnos.</b>				
	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	0	2	0
31	0	3	0	0
58	1	0	0	0
112	1	0	0	0
120	2	1	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

#### **7.4 RELACIONES QUE ESTABLECE LA ESCUELA CON OTRAS ESCUELAS DE LA LOCALIDAD**

La categoría 1.4 se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras escuelas de la localidad. Tenemos los ítems a los directivos 17 y 18.

La tabla 18, contiene la pregunta 17 de los directivos, tratando si las escuelas realizan de manera conjunta actividades con otras escuelas. Reportan dos de ellos que estas actividades se realizan siempre, dos frecuentemente, cuatro algunas veces, y tres nunca. Considerando que este estudio corresponde a una zona de cinco escuelas, es obvio que debería haber actividades entre ellas en organización, planeación, desarrollo de programas específicos y proyectos compartidos.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	1	1	0
31	0	1	1	1
58	0	0	0	1
112	0	0	1	0
120	1	0	1	1
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

La siguiente pregunta (tabla 19) es subsecuente de la anterior y manifiesta que si en estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional. Con los resultados de uno siempre, tres frecuentemente, seis algunas veces y uno nunca. Si no hay actividades entre escuelas, por consiguiente, no hay información para la evaluación institucional.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	0	2	1
58	0	0	1	0
112	0	1	0	0
120	1	1	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

## 7.5 ATENCIÓN A PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE ORDEN PEDAGÓGICO

La categoría 1.5: Atención a problemas específicos de orden pedagógico, por ende se involucra la dimensión pedagógico curricular, correspondientes a los ítems 19 y 22 a los directivos.

En la pregunta 19 (tabla 20) a los directivos revelan que seis de ellos están de acuerdo en que se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión

pedagógica, dos expresan que siempre, dos más algunas veces, y uno nunca. Si estamos hablando de que en los centros escolares es fundamental reconocer la problemática y que ésta sea punto de partida para la auto evaluación institucional, e iniciar la solución con una planeación soportada por el diagnóstico del centro educativo. Entonces, ello correspondería a que en las escuelas se esta trabajando apropiadamente con los problemas que las aqueja. Sería interesante que a partir de esto se forme el compromiso de totalizar las tendencias hacia detectar, organizar, planear y evaluar los procesos de incurran en el aprendizaje de alumnos.

Este estudio pretende precisamente detectar la problemática de las cuatro dimensiones de la gestión educativa estratégica, pero sobre todo con acento en la dimensión pedagógica curricular.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	2	1	0
31	0	2	1	0
58	0	0	0	1
112	1	0	0	0
120	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

La pregunta 22 (tabla 21) correspondiente a esta categoría en los directivos alude a que si se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos. Seis dicen que algunas veces, cuatro frecuentemente, uno siempre. Nuevamente aquí observamos que las preguntas están condicionadas. Si se detecta la problemática pedagógica, entonces estamos en la posibilidad de diseñar actividades a resolverla.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	1	2	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

## **7.6 PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES.**

Iniciamos la categoría 1.6 la cual representa los procedimientos utilizados para la planeación y la evaluación de las actividades escolares. Esta en la dimensión organizativa de la gestión educativa estratégica con los ítems a los docentes 7, 14, 15, 16, 17, 28.

La pregunta número 7 a los docentes, tabla 22, ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?: 54% regular, 39% bien, 5% mal y 2% muy bien. Cifras muy demostrativas que implican cómo se están llevando los procesos de planeación institucionales. Ella se supone debe ser un proceso conjunto con el desglose de objetivos a lograr hacia el aprendizaje. Cualquier intención dentro de las escuelas donde la planeación sea exclusiva de los mandos institucionales sin integrar al total de docentes, personal y órganos consultivos: Asociación de Padres de Familia, Consejo Técnico, Consejo Escolar de Participación Social, o peor no conocer por estos la planeación que se requiere para el funcionamiento de la escuela, o bien, esta existe sólo para cumplir con el requisito administrativo de entregarla. Ello no es planeación institucional. Mantener un margen del 59% que es entre el mal y el regular en el cual se desarrolla el diseño de planificación institucional son puntos de alerta para partir de ellos y promover estrategias hacia enmendar la tendencia.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	7	18	2
31	0	13	11	0
58	1	3	5	0
112	1	4	3	0
120	0	6	9	2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>2%</b>	<b>39%</b>	<b>54%</b>	<b>5%</b>

La pregunta 14 de la misma categoría (tabla 23) ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar? Contestaron 16% siempre, 20% frecuentemente, 50% algunas veces y 14% nunca. Entre las algunas veces y nunca suman 64%, cifra muy alta donde observamos que la planeación realizada durante el año es irregular en su evaluación. El otro 36% es para el frecuente y siempre. Implicar en esta categoría a la dimensión organizativa es porque algunos aspectos de la planeación educativa tienen que ver con los organizativos. Planeación y evaluación involucra necesariamente al tiempo y esto es atribución del colectivo escolar a su aplicación.

	SIEMPRE	FRECIENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	2	5	15	5
31	5	3	12	4
58	2	2	5	0
112	4	1	3	0
120	1	6	7	3
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>12</b>
<b>%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>14%</b>

Planeación que no se socializa no puede llamarse como tal. En la gestión educativa estratégica requiere por el colectivo escolar conozca ampliamente los aspectos de planeación que de ellos mismos resultó. Si ésta no se socializa no recurre en resultados para respaldar un aprendizaje significativo en los alumnos. Por consiguiente, en la pregunta 15, tabla 24, se refiere que si el plan anual se

socializa. Los docentes contestaron: siempre el 14%, frecuentemente 28%, algunas veces 45%, y nunca 13%. Demostración plena que en las escuelas estudiadas no se esta llevando a cabo una planeación manejada en conjunto por la comunidad escolar.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	7	14	5
31	4	7	12	3
58	4	4	1	0
112	2	1	4	1
120	1	5	9	2
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>11</b>
<b>%</b>	<b>14%</b>	<b>28%</b>	<b>45%</b>	<b>13%</b>

En la pregunta 16 a los docentes (tabla 25) ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento? Ellos contestaron siempre en el 8%, frecuente 34%, algunas veces 47% y 11% nunca. Se denota falta de seguimiento en las estrategias implementadas. En la planeación educativa esta implícita la evaluación, es complemento para una gestión donde las estrategias tengan la base de una misión conjunta, propósitos y objetivos bien definidos y conocidos por todos, así como las políticas educativas que den seguimiento para el constante monitoreos de ellas.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	7	16	3
31	3	7	8	6
58	0	5	4	0
112	2	4	2	0
120	1	6	10	0
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>9</b>
<b>%</b>	<b>8%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>	<b>11%</b>

La pregunta 17, tabla 26, se refiere a si se utiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión. Este diseño de proyectos se supone debería existir en toda planeación educativa estratégica. Ellos marcan las líneas de acción específicas de acuerdo a los objetivos planteados a partir de una autoevaluación escolar. Al término de este estudio se pretende exponer una propuesta que soporte la problemática detectada a través de acciones concretadas en proyectos específicos a esa solución tentativa de los problemas. Los resultados a esta pregunta son los siguientes: 4% siempre, 29% frecuentemente, 54% algunas veces, y 13% nunca. Estos resultados señalan no sólo la falta de proyectos para la solución de problemas educativos, se entiende también la de programación y planeación del los procesos educativos en los ámbitos pedagógicos, organizativos, administrativos y comunitarios de participación social.

Desde 1993, después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, todo mundo empezó hablar de proyectos educativos, pero no hubo la metodología necesaria para saberlos elaborar mucho menos aplicar y evaluar. Es necesario que se ajusten las directrices a la elaboración aplicación y evaluación de proyectos educativos dentro de la perspectiva de planeación estratégica y prospectiva en las escuelas estudiadas, para soportar de mejor manera la solución a la problemática detectada.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	4	17	6
31	2	6	11	5
58	0	5	4	0
112	0	4	4	0
120	1	6	10	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>46</b>	<b>11</b>
<b>%</b>	<b>4%</b>	<b>29%</b>	<b>54%</b>	<b>13%</b>

Por último, para terminar la categoría 1.6, tenemos la pregunta 28 (tabla 27) a los docentes: ¿usted ha identificado acciones que contribuyen a generar

condiciones que faciliten el trabajo? Mostrándose con los siguientes resultados en las cinco escuelas de la zona 20: 14% siempre, 36% frecuentemente, 41% algunas veces, y 9% nunca. Se muestra un equilibrio del 50% entre el las dos primeras respuestas en comparación con las segundas. Con el señalamiento de que si se reconoce al menos en la mitad de que se identifican acciones tanto individuales como grupo. Pero más hacia las personales, y se trata de que estas acciones se globalicen en el ámbito institucional de forma que incidan principalmente en el aprovechamiento escolar de los alumnos. Seguramente cuando se llegue a este tipo de acciones en conjunto se facilitará el trabajo en las cuatro dimensiones de la gestión educativa estratégica. E indudablemente se esta en condiciones en las escuelas estudiadas de efectuar un trabajo colaborativo siempre y cuando el liderazgo influya más en lo pedagógico que en lo administrativo; más en conjunto que reducido a lo individual; más a lo abierto a la innovación y aprendizaje que a lo cerrado y rutinario.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	3	10	13	1
31	3	13	6	2
58	2	2	4	1
112	1	4	3	0
120	3	2	8	4
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>8</b>
<b>%</b>	<b>14%</b>	<b>36%</b>	<b>41%</b>	<b>9%</b>

## **7.7 FORMAS DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMISIONES**

La categoría 1.7 representa a las formas de asignación de responsabilidades y comisiones, en el ámbito de la dimensión organizativa con dos preguntas a los docentes, el número 18 y 30 respectivamente.

En la tabla 28, pregunta 18, en cuanto a las decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela, los docentes se manifiestan con el 63% en algunas veces y nunca. Esto quiere decir que las decisiones son muy centralizadas en la autoridad directiva. La escuela necesita ser democrática, pero sobre todo responsable en la asignación de tareas específicas. Rodríguez Mansilla, dice: *en los sistemas organizacionales se constituye como relación entre decisiones en el paradigma de la complejidad. Este se refiere a que las diferentes decisiones abren posibilidades, ofrecen alternativas. Por tanto, en las organizaciones como en las escuelas, las decisiones de las personas, en este caso los directivos, constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados. Mientras más alto se encuentra una persona en el organigrama de una escuela, más consiste su labor en decidir y menos en ejecutar, en realizar acciones que transformen la decisión en un producto.* Finalmente, el poder organizacional de las escuelas radica en inclinar la balanza en las decisiones, o más bien, hacer partícipe a los docentes, padres de familia en la toma de decisiones. Porque toda acción que no se conceptualice como decisión no tendrá efecto organizacional alguno, el sistema organizacional de decisiones es cerrado operacionalmente y se encuentra determinado estructuralmente.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	7	13	6
31	2	6	14	2
58	3	1	5	0
112	3	3	2	0
120	0	5	7	5
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>13</b>
<b>%</b>	<b>11%</b>	<b>26%</b>	<b>48%</b>	<b>15%</b>

El otro ítem de la categoría 1.7 es el número 30 de los docentes (tabla 29), se refiere a quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa. Pregunta obligada por la importancia hoy

en día del papel que juega el uso de las nuevas tecnologías de informática y comunicación en la educación, y en la gestión organizacional de las escuelas secundarias del país. Existe una gran problemática en el nivel caracterizada por la baja influencia de la NTIC en la educación, específicamente en el aprovechamiento escolar. Los docentes no están actualizados en ellas o se hallan con resistencias al uso de estas. Ello por desconocimiento o resistencia no se utilizan al menos para los requerimientos mínimos de aprendizaje en los alumnos y como herramienta de planeación para el docente. Elegir al responsable de laboratorio de tecnología educativa, es una decisión que tiene que ver con lo organizacional, con la conjunción de lo tecnológico y lo pedagógico, pero sobre todo con la responsabilidad de esta desarrolle un papel relevante y aminore la urgencia de utilizar las NTIC en los planes institucionales y áulicos. De nada sirve una persona que sepa mucho de tecnología sino no incide en los asuntos pedagógicos de los docentes. Asimismo, es importante el aspecto organizativo para prevalecer la tecnología en el campo de la planeación áulica de los docentes. Al resolver el ítem. Ellos se inclinaron por lo siguiente: dice el 56% que la decisión de asignar al responsable de laboratorio de tecnología educativa es del director únicamente, el 28% del director y algunos docentes, el 12% de los encuestados se sesgan al director y todos los docentes, finalmente el 4% mencionan que es tarea de todo el personal. Es cierto, que en las escuelas existen problemas para la asignación de tal responsable. Anteriormente se elegían a personas por comisión, cambio de actividad, etc. Sin nada que ver con la tecnología, hoy es necesario reajustar de manera democrática, pero responsable a todos ellos que por una u otra razón no incidan en el trabajo organizacional conjuntando como ya dijimos tecnología y las dimensiones de la gestión educativa estratégica: pedagógica, organizativa, administrativa, y comunitaria de participación social. Todo esto para mejores logros en el aprovechamiento escolar de nuestros alumnos.

	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
SEC. 14	1	0	9	17
31	1	3	6	14
58	0	6	1	2
112	1	1	2	4
120	0	0	6	11
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>48</b>
<b>%</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>28%</b>	<b>56%</b>

## 7.8 DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO

Proseguimos con la categoría 1.8, la cual alude al desempeño del personal directivo, en la dimensión organizativa, con las preguntas a los docentes: 8. 9. 19, 20, 21 respectivamente.

La pregunta 8 se refiere al desempeño del personal directivo (tabla 30). En cuanto a este es muy cuestionada la labor que desempeñan en las escuelas secundarias. Porque es común que se inclinen a asuntos administrativos más que a pedagógicos. Por ser escuelas y tratar con la educación los líderes de ellas deben incurrir en los aprendizajes de alumnos con el trabajo de conducción en los procesos de aprendizaje-enseñanza. Con la planeación del cambio organizacional ellos son responsables de la aplicación de esta y del desarrollo escolar. Claro esta mediante las alternativas que ofrece la gestión educativa estratégica. Ahora bien, sí es cierto que en la dimensión pedagógica es donde ellos deben enfocar su tarea principalmente. También en la dimensión organizativa ellos son esenciales para que esta se dé. La organización como tal debe ser conducida por los líderes, y en este caso son los directivos, por encontrarse en ellos el poder de aplicar las estrategias del plan, pero sobre todo conducirlas con la observación del proceso relacional en la organización. El desarrollo organizacional es tarea de todos en una institución y los directivos son el complemento de esta tarea y en ellos recae el poder de aplicación de planes, programas y proyectos educativos necesarios para la transformación de un centro escolar. Asimismo, en la dimensión

administrativa ellos son protagonistas en las escuelas, sólo que con una administración que incida en beneficio de los alumnos y el aprendizaje de ellos no en beneficio exclusivo de los docentes que trabajan en el centro. Por último, el desarrollo de directivos en un centro escolar debe integrar a la comunidad para la supervisión y conducción del proceso aprendizaje-enseñanza y las tareas inherentes al medio ambiente escolar relacionado con la administración de los recursos materiales escolares e infraestructura del plantel. En la tabla 31 se reúnen los datos de las escuelas estudiadas, los docentes opinan en cuanto al desempeño del personal directivo con el 6% muy bien, 33% bien, 50% regular, y 11% mal.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	1	7	19	0
31	3	10	8	3
58	1	3	5	0
112	0	5	3	0
120	0	3	8	6
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>9</b>
<b>%</b>	<b>6%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>11%</b>

La pregunta 9, tabla 31, se refiere al liderazgo mostrado por los directivos en las escuelas estudiadas. Al respecto como se dijo en el capítulo 1 de esta investigación, el liderazgo tiene que ver con todos los asuntos escolares llevados a cabo en los centros educativos. El líder hablando de los directores escolares en las escuelas secundarias debe de gozar de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales, así como los vicios enraizados que ostentan algunos docentes caracterizados por las resistencias al cambio. Pero es el director quien protagonice la transformación en base a poder y liderazgo. El compromiso en la gestión educativa estratégica es de todos (docentes y directivos), pero como se dijo anteriormente, el papel de los segundos radica en la facilidad de aplicar lo planeado para conseguir las soluciones a problemas concretos, delimitados y discutidos ampliamente en cuanto a sus estrategias para resolverlos. No podemos separar organización y liderazgo en las escuelas

estudiadas, por lo tanto, son los directivos encargados de conducir los procesos de organización que nos lleve a obtener mejores resultados en los docentes al evaluar los procesos de aprendizaje en los alumnos, y rediseñar conjuntamente los esquemas de enseñanza hasta ahora utilizados docentes. Por ultimo, no hay líder sino no existen subordinados, concepción muy cierta, pero si ambos con complemento en la acción pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria, esta debe potencializarse. Los resultados expresados por los docentes son: 6% se manifestaron por que el liderazgo de los directivos es muy bien, 24% bien, 51% regular, y 19% mal.

<b>TABLA 31</b>				
<b>Liderazgo de los directivos, según los docentes</b>				
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	1	4	18	4
31	3	6	10	5
58	1	2	6	0
112	0	4	3	1
120	0	4	7	6
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>16</b>
<b>%</b>	<b>6%</b>	<b>24%</b>	<b>51%</b>	<b>19%</b>

La pregunta 19, tabla 32, alude a que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de alumnos. Los docentes contestaron: 9% de ellos siempre, 24% frecuentemente, 51% algunas veces, 16% nunca. Se ha dicho que el aprendizaje en una institución escolar es la suma de acciones específicas encaminadas a mejorarlo. Los directivos son principalmente responsables de lograr un aprendizaje organizacional, que impacte en el aprovechamiento escolar de alumnos. Sí el docente es responsable del proceso de aprendizaje mediante una planeación áulica ligada a planes, programas, y proyectos específicos institucionales, entonces los directivos son parte complementaria de esos logros. Es lo mismo que hemos venido hablando, mientras los directores su tendencia principal sea conducir la documentación requerida por otros mandos de supervisión, sector y departamento, olvidándose de los procesos pedagógicos que repercutan en el aprendizaje, poco o nulo serán los resultados en la transformación de nuestras escuelas de la zona.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	4	20	2
31	3	5	10	6
58	2	1	5	1
112	1	5	1	1
120	1	5	7	4
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>14</b>
%	<b>9%</b>	<b>24%</b>	<b>51%</b>	<b>16%</b>

Siguiendo con la misma categoría 1.8, la pregunta 20 (tabla 33) a los docentes, representa a que si el cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo. Nuevamente en esta pregunta aparecen los aspectos educativos en relación con la tecnología que se encuentran en las cinco escuelas de la zona. Estas corresponden a computadoras, pizarrón electrónico, software educativo en CD y formatos VHS, así como la red de Edusat, e Internet de banda ancha. El impulso que den los directivos al uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para apoyar los procesos de aprendizaje-enseñanza es fundamental para la organización a efectuar tan importante tarea. Los resultados de la tabla 34, manifiestan un equilibrio entre el siempre y frecuentemente, y el algunas veces y nunca, en ambos parámetros. Existe crecimiento en la consciencia no sólo de los docentes en el uso de las nuevas tecnologías, también en los directivos, aunque esta tendencia sea bastante pobre todavía como para expresar abiertamente que la tecnología es hoy en día soporte del aprendizaje en los alumnos. Todo esto es impulso a buscar alternativas mejores de aprendizaje en relación con la gestión educativa estratégica que pregonan este estudio.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	5	7	11	4
31	4	8	11	1
58	3	3	3	0
112	3	3	2	0
120	1	5	7	4
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>9</b>
%	<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>39%</b>	<b>11%</b>

Para terminar esta categoría, tenemos la pregunta 21 (tabla 34) en los docentes la cual consiste en que sí el personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela. La dimensión administrativa recae en su mayoría en los cuerpos directivos de una institución. Ellos son responsables de promover la gestión conjuntamente con docentes y padres de familia, a través de los órganos de poder en las escuelas que deberían ser el Consejo Técnico Escolar, El Consejo Escolar de Participación social, la Asociación de Padres de Familia, la Cooperativa Escolar, y la Contraloría Escolar. Todos estos organismos al mando de un director escolar se convierten en uno solo para convertir la gestión en apoyo al mejoramiento de infraestructura de las escuelas. Sí estos funcionaran como tales, las escuelas secundarias serían no sólo de calidad en cuanto a recursos materiales, sino que rebasarían los estándares necesarios para tener en ellas mejores instalaciones, y un ambiente propicio a el aprendizaje de los educandos. Los resultados emanados de los docentes fueron los siguientes: 15% siempre, 29% frecuentemente, 48% algunas veces, y 8% nunca.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	5	8	13	1
31	5	7	8	4
58	2	3	4	0
112	1	2	5	0
120	0	5	10	2
<b>TOTALES</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>7</b>
%	<b>15%</b>	<b>29%</b>	<b>48%</b>	<b>8%</b>

## 7.9 FORMAS DE COMUNICACIÓN, INTERACCIÓN Y VALORES QUE PREVALECE EN LA COMUNIDAD ESCOLAR

Ahora tenemos la categoría 1.9, la cual sustenta a las formas de comunicación, interacción que prevalece en la comunidad escolar. Ello en la dimensión organizativa de la gestión educativa estratégica, y con los ítems a los docentes: 10, 11, 22, 23, y 29 respectivamente.

La pregunta 10 (tabla 35) ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela? Se inclinaron por lo siguiente: 5% muy bien, 34% bien, 40% regular, y 21% mal. Resultados no propicios obviamente para lograr un aprendizaje óptimo en una institución, puesto que dentro de la gestión uno de los requisitos para llevarla a cabo es precisamente tener un ambiente que sea base para el trabajo colaborativo y con esto la facilidad de lograr los objetivos planteados a través de estrategias y metas que necesariamente se efectúan en conjunto. Antes que nada para el desarrollo organizacional de una institución es tener un ambiente acorde a buenas relaciones humanas donde prevalezca la comunicación organizacional y proporcione alternativas de organización que incidan en el aprovechamiento escolar. Finalmente, esta pregunta evidencia los aspectos de entorno en el trabajo, el cual hemos mencionado como característica en las escuelas secundarias estudiadas se encuentra aislado, lo cual puede ser negativo para lograr una gestión óptima al aprendizaje institucional.

<b>Tabla 35</b>				
<b>Ambiente que prevalece en la escuela, según los docentes</b>				
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	1	9	13	4
31	2	6	8	8
58	1	3	4	1
112	0	5	3	0
120	0	6	6	5
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>18</b>
<b>%</b>	<b>5%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>

En la pregunta 11 (tabla 36) se refiere a los valores que rigen a las escuelas estudiadas. Al respecto, los docentes se inclinaron por los siguientes

resultados: 6% muy bien, 39% bien, 39% regular, 16% mal. Hablando de valores y gestión educativa estratégica, los primeros son esenciales para la concreción de acciones que conlleven a mejores resultados en el aprovechamiento escolar.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	1	12	11	3
31	2	7	9	6
58	2	4	3	0
112	0	4	4	0
120	0	6	6	5
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>14</b>
%	<b>6%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>16%</b>

En el aprendizaje organizativo no solo se aprenden nuevos conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes, también se aprenden valores. En un proceso de mejora institucional, tal y como dijera Antonio Bolívar, es necesario tres aspectos fundamentales: desarrollo del profesorado, desarrollo del currículum y desarrollo de la organización. La preocupación por los valores educativos más que por la eficiencia y la eficacia, es hoy en día una tendencia hacia mejorar los aspectos curriculares, y de aquí a la mejora institucional y profesional. Existe una gran carencia de ellos, tan es así que se han propuesto esquemas anteriores donde los valores eran primordiales en la educación, con su pretensión de aplicarlos a los modelos presentes. Para Martiniano Román Pérez el desarrollo de los valores son fundamentales en su modelo "T" para desarrollo curricular. En el la suma de actitudes conforman un valor, a la vez este conforman destrezas, ellas capacidades, y a través de procedimientos y estrategias se logran conocimientos. Así de esta manera los valores son temas transversales donde los integrantes de una comunidad escolar deben manejar, no importando la materia impartida, la dimensión que se trate, sea docente, alumno, o directivo, ellos son fundamentales para el desarrollo organizacional de una institución.

La pregunta 22 (tabla 37) en esta categoría, se refiere a la implementación de estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar. Al respecto los docentes opinaron lo siguiente:

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	4	21	2
31	4	5	14	1
58	0	3	3	3
112	1	4	3	0
120	1	5	8	3
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>49</b>	<b>9</b>
%	<b>7%</b>	<b>25%</b>	<b>57%</b>	<b>11%</b>

En estos resultados podemos notar el distanciamiento que hay en las escuelas estudiadas en cuanto a la comunicación entre sus miembros. Ambiente de trabajo y comunicación son cardinales en la instalación de una gestión pedagógica de la escuela. La escuela secundaria no sólo se encuentra fragmentada en su diseño curricular, también en la comunicación entre docente a docente, docente a directivo, y docente a padre de familia. Siendo ellos protagonistas de la educación en un centro de trabajo educativo la comunicación es necesaria para desarrollar la organización en el aprendizaje del alumno e institucional.

La pregunta 23 (tabla 38) indica sobre el reconocimiento o aprecio a la labor educativa. En ella observamos que el 8% de los docentes se manifestó por el siempre, el 16% frecuentemente, 57% algunas veces, y el 19% nunca. El reconocimiento o aprecio a la labor educativa desde su implementación a nivel institucional y hasta programas para el reconocimiento a este como lo es carrera magisterial ha venido siendo problema por la falta de mecanismos que evalúen a docentes y directivos de manera objetiva e integral tanto en el desarrollo profesional y su impacto objetivo en la organización y aprendizaje escolar. Observemos la tabla 39 la cual es muy demostrativa con el 76% de los docentes que opinaron entre los parámetros de algunas veces y nunca. Es preciso detectar en las escuelas secundarias nuevos esquemas de reconocimiento a la labor educativa, de manera objetiva y transparente a todos aquellos docentes y directivos que impacten mediante pruebas en los aspectos de aprovechamiento escolar, organización, administración y comunicación con la comunidad escolar.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	2	3	18	4
31	3	5	11	5
58	0	2	4	3
112	1	2	4	1
120	1	2	11	3
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>16</b>
%	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>57%</b>	<b>19%</b>

Por último, en la categoría 1.9, tenemos a la pregunta 28 (tabla 39) la cual dice: ¿Usted ha identificado acciones que contribuyan a generar condiciones que faciliten el trabajo? Tocante a ello, los docentes expresaron lo siguiente: 14% opinaron que siempre, 36% frecuentemente, 41% algunas veces y 9% nunca. El descubrir acciones en uno mismo es tarea que contribuye a mejorar el proceso de aprendizaje. Pero indudablemente que reconocer acciones en los otros es una tarea mayor que repercute en el aprendizaje de nuestros alumnos. La gestión educativa precisamente de eso trata, de contribuir con el aprendizaje organizacional en conjunto, en la transdisciplinariedad del currículum, en relacionar las dimensiones para transformar los centros educativos hacia mejores resultados en el aprovechamiento escolar.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	3	10	13	1
31	3	13	6	2
58	2	2	4	1
112	1	4	3	0
120	3	2	8	4
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>8</b>
%	<b>14%</b>	<b>36%</b>	<b>41%</b>	<b>9%</b>

## 7.10 FORMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Continuamos con la categoría 1.10, que trata sobre las formas de administración de personal. Ubicada en la dimensión administrativa de la gestión educativa estratégica, y con los ítems a los directivos 5, 6 24 y 25, respectivamente.

La pregunta 5 (tabla 40) se refiere a: ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en se ubica el personal docente? Tenemos que en secundaria por la fragmentación del currículum, debe haber por cada materia un docente diferente. Propiciando así que cada uno de ellos se especialice en una de ellas no importando a las demás. Por ende, al haber docentes especializados y con oportunidad de cubrir 42 horas a la semana por derecho laboral, la mayoría de ellos tienen dos o más materias en los tres grados.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	3	0	0
31	0	3	0	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	0	3	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Veamos también los resultados de la pregunta 6 (tabla 41) la cual alude a la ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico. Esto la asignación de grados y materias es un problema bastante considerable en la obtención de resultados en el aprovechamiento escolar de los alumnos. Puesto que con ellos se propicia que halla docentes sin perfil idóneo a la especialidad sustentada. En la educación los derechos de cada docente no deben ser mayores a los de alumnos para tener mejores resultados en su aprendizaje. Los asuntos laborales tan merecidos en relación a su remuneración salarial a que los docentes tienen derecho es cuestión de profundo análisis. Por consiguiente, el salario una razón por la cual los docentes refieren como derecho y por tanto motiva el crecimiento de horas en un mismo plantel es causa de que ellos no estén ubicados al 100%

en su especialidad y tengan que dar otras materias aunque no sea de su área para compensar su necesidad legal de trabajo en un mismo lugar.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	0	2	1	0
31	1	2	0	0
58	0	0	0	1
112	0	1	0	0
120	0	3	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Existen docentes que trabajan dos niveles, en primaria y secundaria, otros tienen que trabajar incluso en bachillerato y a la vez en secundaria. Por otro lado, cuando se tiene que proponer en el escalafón interno de una institución, siempre salen a relucir los aspectos de antigüedad más que los de perfil para la vacante expuesta. Con la ayuda siempre de los comités sindicales delegacionales y seccionales, e incluso nacionales.

En todo esto creemos que en el pasado de acuerdo al crecimiento acelerado en la población, la construcción de escuelas por tal crecimiento poblacional, obligo tener a la mano siempre personal aunque no fuera de la especialidad. Hoy, se esta en condiciones de ir propiciando enmiendas de acuerdo a una nueva matricula de estudiantes ya no tan grande como hace años atrás. Ahora algunas escuelas se están quedando sin turnos vespertinos, el caso de la escuela secundaria 112 estudiada en esta investigación, y obviamente algunas más en otras zonas escolares. Se está en posibilidad de obtener recursos humanos bien planificados para atender el problema de ubicación acorde a los perfiles. O ir acrecentando la integración al trabajo transdisciplinario mediante el desarrollo profesionalizante en los docentes. O bien, manejar un proyecto curricular de centro, dentro de un plan encargado del desarrollo institucional, del profesorado y de la organización.

La pregunta 24 (tabla 42) a los directivos se refiere a la organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas). En esta decisión recae toda la responsabilidad en asignar horas de acuerdo a las preguntas

anteriores. Podemos (tabla 43) que el mayor peso en la decisión es a través del director y secretario general, después le sigue director y algunos docentes y por último, a través del colectivo escolar. Parcializar la decisión exclusivamente en el director y secretario general, indudablemente perjudica la vida democrática escolar. Pero en el caso de que sea por el colectivo escolar, ella debe de anteponer los criterios de preparación profesional del docente prospecto a ocupar esas horas, más que los de antigüedad como comúnmente se realiza. Todo esto representa un problema por años y no ha sido atendido, propiciando con ello vicios y costumbres que ahora es difícil de vencer, para una tratar de beneficiar al aprovechamiento escolar de los alumnos.

<b>Tabla 42</b>				
<b>Quiénes realizan la organización para las incidencias de personal</b>				
	EL COLECTIVO ESCOLAR	DIRECTOR Y SECRETARIO GENERAL	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	SÓLO EL DIRECTOR
SEC. 14	0	2	1	0
31	0	2	1	0
58	0	1	0	0
112	0	1	0	0
120	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Proseguimos con la pregunta 25, la cual alude a la participación en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela. Como observamos en la tabla 43, esta decisión está muy centralizada en los cuerpos directivos de las instituciones estudiadas, cuando al menos la tendencia debería ser entre directivos y algunos docentes. Obviamente lo ideal sería por todo el colectivo escolar, incluso hacer participar a padres de familia en la decisión de evaluar tanto a directivos como docentes.

	EL COLECTIVO ESCOLAR	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR Y SUBDIRECTORES	SÓLO DIRECTOR
SEC. 14	0	1	2	0
31	0	1	2	0
58	0	0	1	0
112	0	0	1	0
120	0	0	3	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

### 7.11 FORMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES

Ahora tenemos a la categoría 1.11 que indica las formas de administración en los recursos materiales, dimensión administrativa, y con los ítems 7, 23, 26 a los directivos.

La pregunta 7 (tabla 44) determina como son las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales escolares. En la secundaria 14 los tres directivos se manifestaron por que estas son frecuentemente; en la secundaria 31 uno se inclino por que estas son frecuentemente y dos de ellos algunas veces; en la secundaria 58 uno algunas veces; en la secundaria 112, uno dijo que frecuentemente; y en la 120 uno siempre, y dos algunas veces.

Se entiende que las escuelas públicas desde hace mucho tiempo no reciben mantenimiento de recursos materiales por parte del Estado, y este se realiza por obtención de cuotas por parte de padres de familia. De tal manera que la administración es por lo regular entre ellos, el director y el consejo de participación social.

Ahora las posibilidades de mejora en cuanto a recursos materiales se ha incrementado por la participación de las cinco escuelas estudiadas al Programa de Escuelas de Calidad (PEC), pero aún este recurso financiero no es suficiente para resolver los problemas de infraestructura, mobiliario y mantenimiento.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	3	0	0
31	0	1	2	0
58	0	0	1	0
112	0	1	0	0
120	1	0	2	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Tenemos ahora a la pregunta 23 de la categoría 1.11, la cual se refiere a la realización de acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela. Al respecto los directivos contestaron lo siguiente (tabla 45). Cuatro de ellos dicen que estas acciones son siempre, seis frecuentemente, y uno algunas veces. Es importante mencionar que así como en la dimensión pedagógica es necesario el trabajo de todos para rendir cuentas en el aprovechamiento escolar, aquí de igual manera, puesto que en la dimensión administrativa es tarea de todos los miembros en la comunidad escolar. Claro esta son los directivos encargados de que esta tarea se cumpla en las escuelas.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	0	3	0	0
31	1	2	0	0
58	0	0	1	0
112	1	0	0	0
120	2	1	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

El tercer ítem de esta categoría (tabla 46) en relación con los dos anteriores se refiere a quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela. De las cuatro opciones en las respuestas: Director, Asociación de Padres de Familia, y Consejo Escolar de Participación Social; Director y Asociación de Padres de Familia; Asociación de Padres de Familia; sólo el director. En la número 1 tres se manifestaron a favor, en la dos

coincidió la mayoría con ocho respuestas. Aquí podemos constatar los anteriormente dicho que en las escuelas la administración es hecha por APF y el director escolar. La detección de la necesidades materiales es de todos para promover una gestión que incida no solamente en el aprendizaje de los alumnos, también el medio ambiente interno y externo de las aulas escolares. Esto lo podemos lograr con acciones específicas inmersas en los proyectos escolares de las escuelas. Además de ser magnífica oportunidad de involucrar a los padres de familia en el mantenimiento preventivo y emergente de los recursos materiales escolares en su totalidad.

	DIRECTOR. ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA, Y CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	DIRECTOR Y ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA	ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA	SÓLO EL DIRECTOR
SEC. 14	0	3	0	0
31	1	2	0	0
58	0	1	0	0
112	1	0	0	0
120	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

No olvidemos que las escuelas cuentan con otros organismos posibles de financiar internamente las necesidades institucionales, y no precisamente a través de la Asociación de Padres de Familia. Ellas son la cooperativa escolar la cual debe ser administrada por el comité vigente, pero vigilada por toda la comunidad escolar. Asimismo, la contraloría escolar y todos aquellos órganos que fungen año con año en la obtención de recursos financieros para las necesidades materiales.

## **7.12 FORMAS EN QUE SE INTEGRA LA ESCUELA A LA COMUNIDAD DE SU ENTORNO Y PARTICIPA DE LA CULTURA COMUNITARIA.**

Seguimos con el análisis en la categoría 1.12, la cual menciona las formas en que se integra la escuela a la comunidad de su entorno y participa de la cultura comunitaria; en la dimensión comunitaria y de participación social con 10 ítems a los padres de familia (tabla 47) del instrumento a ellos y en la variable de nuestra hipótesis gestión educativa estratégica. Este se aplicó a 65 de ellos y consiste en 10 preguntas. Para el análisis de las 10 preguntas, lo haremos en forma conjunta con las categorías 1.12, 1.13, 1.14, y 2.5, correspondientes al instrumento a los padres. Primeramente, en la categoría 1.12 tenemos a las preguntas 1, 2, 3 (ver tabla 47), en la número 1 consiste en que sí la escuela identifica las necesidades y demandas educativas de la comunidad.

Observamos que cuatro de ellos consideran las necesidades y demandas educativas de la comunidad muy bien; en cuanto que 29 de los padres manifiestan llevarse a cabo bien; 30 más regular y cuatro mal. Identificar necesidades tanto materiales como curriculares para optimizar el aprendizaje es tarea de todos, es decir, de maestros, directivos y padres de familia. Son estos últimos que en la mayoría de veces se identifican los aspectos de mejora institucionales, porque a través de sus hijos se facilita la identificación.

En la pregunta 2 integrar y hacer participar a la escuela en el entorno social con el institucional, es otra de las acciones inherentes a la gestión educativa estratégica. Existen temas transversales que en el currículum se desarrollan a través de un proyecto en común para incidir en el aprendizaje donde todos seamos responsables en el papel que nos toca y en los resultados obtenidos. Al respecto, en la pregunta 2 los padres de familia, contestaron 5 muy bien, 39 bien, 18 regular, y 3 mal.

La pregunta 3 referente a las actividades extraescolares los padres se inclinaron por 11 muy bien, 23 bien, 20 regular y 11 mal. En la educación secundaria se dificultan las visitas a centros culturales por la problemática que implica el traslado y obviamente la responsabilidad del docente y directivo en llevar a cabo tales acciones.

### 7.13 FORMAS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

La categoría 1.13, formas de participación social, en la dimensión comunitaria de participación social, con las preguntas 4 y 5 del instrumento a los padres.

En la pregunta 4 sobre la promoción e integración del funcionamiento del consejo escolar de participación social, 25 contestaron bien, 34 regular y 6 mal. Pregunta de suma importancia por que en éste conjuntamente con el consejo técnico escolar, debe recaer el grueso de decisiones que tienen que ver con las tareas al interior escolar. No tiene caso conformar al principio del año el CEPS, y no sesionar durante este, y lo peor sesionar y no implementar y evaluar las decisiones generadas en el. Una de las premisas para la planeación es la integración en una visión compartida y objetivos a fines para el desarrollo organizacional de las escuelas.

Pero más allá de la integración del CEPS están las acciones que realiza éste en beneficio de la comunidad escolar. Al respecto en la pregunta 5 los padres expresaron lo siguiente en el instrumento aplicado: 4 de ellos las acciones resultan muy bien, 34 bien, 21 regular, y 6 mal. Aquí no sólo la dimensión pedagógica curricular debe ser la beneficiada sino también las otras tres.

La categoría 1.14, resultados de las acciones de vinculación escuela-comunidad, con la pregunta número 6 a los padres, sobre la evaluación de acciones realizadas para atender las necesidades y demandas de la comunidad escolar. Como ya hemos dicho anteriormente, la evaluación es complemento de la planeación. Si no efectuamos una evaluación de nuestra realidad en determinado momento estamos en la posibilidad de no avanzar, puesto que no partimos de un diagnóstico para implementar los planes, programas y acciones que nos lleve a transformar nuestras instituciones. En esta pregunta los padres manifestaron que 6 de ellos se realizan bien, muy bien, 23 bien, 30 regular y 6 mal.

Iniciamos el análisis de la variable No. 2, aprovechamiento escolar en alumnos de secundaria, con la categoría 2.5 referente a la opinión de los padres de familia con relación a la relevancia de los aprendizajes promovidos por la

escuela en sus hijos. Correspondientes a los ítems 7, 8, 9, 10 del cuestionario a los padres.

En la pregunta 7, los padres se manifestaron en cuanto a que si los aprendizajes obtenidos por sus hijos en la escuela son relevantes para su vida, ellos contestaron: 32 muy bien, 23 bien, 8 regular, y 2 mal. El aprendizaje es centro de atención en los maestros, pero también en los padres, es en el hogar donde se establecen los primeros aprendizajes, es en casa donde se esta más tiempo de vida. De tal manera que el aprendizaje es eje de acción en la escuela y en el hogar, por lo tanto, las acciones que se encomienden al aprendizaje son a través de una alianza entre maestros, directivos y padres de familia. El problema radica en que los padres analizan calificaciones más que verdaderos aprendizajes, ello debe realizarse mediante un instrumento que exponga los conocimientos aprendidos, y no solamente con las calificaciones que reportan los profesores bimestralmente y anualmente. Así se analiza el papel del alumno, del profesor, la institución y el papel que juegan los padres en la educación de sus hijos. Por consiguiente, medir el aprovechamiento escolar es fundamental para este estudio, para tal situación veremos más adelante el desarrollo de este en la investigación efectuada en las cinco escuelas de la zona No. 20, del sector cinco, de escuelas secundarias en el Valle de México.

La pregunta 8 se refiere a la creencia por parte de los padres de que sus hijos tienen la capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia. En la educación básica y media básica los padres a parte de los maestros deben constatar el aprendizaje valorando en sus hijos el desarrollo del mismo. Al respecto lo padres opinan: 17 de ellos muy bien, 28 bien, 14 regular y 6 mal. Aunque el instrumento empleado para padres en las preguntas 7, 8, 9, y 10, la respuestas a ellas sería "sí o "no", se empleo la misma forma de respuestas para encontrar el termino medio en las opciones y evitar con esto las respuestas extremas.

Por otro lado, el saber comprender, tal y como dijera Morin en sus siete saberes necesarios para la educación del futuro: lo que favorece la comprensión es el bien pensar y la introspección. En la pregunta 9 se considera que los hijos (alumnos) tienen la capacidad de redactar y comprender textos sencillos. Para comprender es necesario aprender a pensar que permite aprehender en conjunto

el texto y el contexto, el ser y su entorno, lo local y global. Es cardinal que los maestros trabajen no solo en la lectura sino en la comprensión de ella. He aquí uno de los problemas fundamentales por los que atraviesa la educación en México, la comprensión. Referente a la pregunta 9, los padres opinaron de la siguiente manera: 25 consideran que sus hijos que redactan y comprenden muy bien, 26 bien, 12 regular y 2 mal.

Finalmente, en la pregunta 10 a los padres tenemos la consideración de que sí sus hijos tienen habilidades lógico matemáticas para resolver problemas numéricos sencillos. Otro de los problemas en la educación no sólo en México, sino a nivel mundial, a parte de la comprensión lectora es la habilidad matemática. Los resultados nacionales e internacionales reflejan un problema crónico en cuanto a este rubro. La enseñanza tradicional en las escuelas, la falta de actualización por parte de docentes y directivos. Conlleva a tener poca importancia en el desarrollo de esta habilidad en nuestros educandos y por tanto a la obtención de resultados en el aprovechamiento escolar. Aunque en las respuestas por los padres se manifestaron con 27 de ellos donde consideran que sus hijos tienen habilidad lógico matemática y la resolución de problemas sencillos; 22 de ellos manifiestan que esas habilidades son bien, y 16 regular. Ya para terminar mencionaremos los porcentajes en general del instrumento a los padres donde 20% consideran muy bien, 42% bien, 31% regular, y 7% mal. Balance positivo en cuanto a la opinión de los padres y en relación a la escuela secundaria No. 14 donde se encuestó a los padres.

<b>Tabla 47</b>				
<b>Resultados Padres de Familia, zona 20</b>				
PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que la escuela identifica las necesidades y demandas educativas de la comunidad?	4	29	30	2
2. ¿Considera usted que la escuela tiene formas de integración y participación de la escuela con el entorno social e institucional?	5	39	18	3

3. ¿La escuela establece acciones con los padres para promover actividades extraescolares (excursiones, campamentos, visitas a centros culturales)?	11	23	20	11
4. ¿Se promueve y se integra el funcionamiento del consejo escolar de participación social?	0	25	34	6
5. ¿Las acciones que realiza el consejo de participación social resultan en beneficio de la comunidad escolar?	4	34	21	6
6. ¿Se evalúan las acciones realizadas para atender las necesidades y demandas de la comunidad escolar?	6	23	30	6
7. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por sus hijos en la escuela son relevantes para su vida?	32	23	8	2
8. ¿Cree usted que sus hijos tienen la capacidad para exponer sus ideas con claridad y coherencia?	17	28	14	6
9. ¿Considera que sus hijos tienen la capacidad de redactar y comprender textos sencillos?	25	26	12	2
10. ¿Consideran que sus hijos tienen habilidades lógico matemáticas para resolver problemas numéricos sencillos?	27	22	16	0
<b>TOTALES</b>	<b>131</b>	<b>272</b>	<b>203</b>	<b>44</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>20%</b>	<b>42%</b>	<b>31%</b>	<b>7%</b>

#### 7.14 APROVECHAMIENTO ESCOLAR EN LA ZONA 20

A continuación abordaremos a la variable No. 2, en la categoría 2.1 en cuanto a los índices de rendimiento escolar, dimensión pedagógica curricular, con las preguntas 26 y 31 del instrumento a los docentes. Cruzaremos los resultados emanados por los docentes y su relación con los resultados del instrumento para evaluar el aprovechamiento escolar aplicado en las cinco escuelas en la zona No. 20, en marzo del 2006.

La pregunta 26, (tabla 48), se refiere a que si hay el interés por parte de los docentes de disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y

deserción escolar en sus escuelas. Al respecto contestaron, 41 docentes siempre, 32 frecuente, 9 algunas veces, y tres nunca.

Como observamos en esta tabla 48, los docentes se comprometen en su mayoría a disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento escolar y deserción. En contraste con los resultados obtenidos en el examen aplicado en marzo para medir el aprovechamiento escolar en la zona No. 20, esta bien definido en este estudio que una cosa es hablar de calificaciones reportadas bimestralmente y anualmente por los docentes, y otra es hablar de los verdaderos índices de aprovechamiento escolar. (Ver anexo No. 6).

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	16	11		
31	13	10	1	
58	2	5	2	
112	7	1		
120	3	5	6	3
<b>TOTALES</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Lo anterior, es más ilustrativo al analizar la pregunta 31 (tabla 49) a los docentes donde ellos manifiestan tener un rango de promedio con los siguientes resultados: 3 docentes dicen tener un promedio entre 9 y 10, 18 de ellos entre 8 y 9, 54 docentes tienen un rango entre 7 a 8, y finalmente 10 lo tienen de 6 a 7. Esto como ya sabemos en una muestra de 85 profesores encuestados.

	1	2	3	4
	9 a 10	8 a 9	7 a 8	6 a 7
SEC. 14	1	10	15	1
31	2	2	18	2
58	0	4	5	0
112	0	1	4	3
120	0	1	12	4
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>10</b>

Sí las metas de los docentes es tener un aprovechamiento escolar que no rebase el 8 de calificación como lo demuestran sus tendencias. ¿Por qué entonces tienen un aprovechamiento manifestado en un instrumento imparcial muy por debajo de sus tendencias? En base a lo anterior podemos decir que las escuelas no están trabajando para el aprendizaje, lo están haciendo para simular los resultados ante las presiones administrativas de no reportar reprobados, de sumar resultados que están muy por debajo de los índices normales en los parámetros de evaluación.

La gestión educativa estratégica, propone una nueva línea de trabajo donde hace participar a toda la comunidad para que estas cifras sean manejadas con profundo análisis, y exista el compromiso de mejorar conjuntamente el entorno educativo en las escuelas y con esto el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Por otro lado en la categoría 2.3 sobre el dominio de códigos y de desarrollo de habilidades intelectuales y valores en los alumnos con relación a los propósitos del plan de estudios de educación secundaria, tenemos las preguntas 25 y 27 a los docentes, ello en la dimensión pedagógica curricular.

	SIEMPRE	FRECIENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	3	9	13	2
31	4	9	10	1
58	1	4	4	0
112	0	6	2	0
120	0	2	10	5
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>8</b>

En la pregunta 25, 8 de los docentes contestan que sus alumnos siempre tienen la capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia. 30 dicen que frecuentemente, 39 algunas veces, y 8 nunca. Uno de los principales objetivos en la educación en México y en el mundo tal como lo manifiesta la UNESCO, es enseñar a pensar, y enseñar a aprender. Por lo tanto, cuando los docentes expresan estos es en cuanto a la capacidad que tienen los alumnos no

sólo de expresarse con claridad, sino a saber pensar. Mientras no se involucre a los padres en el proceso de aprendizaje, siempre existirá disyunción en el abordaje de los objetivos institucionales en cuanto al aprendizaje. No puede ser posible ya que los docentes culpen a los padres por los resultados tan bajos en el aprovechamiento escolar; o bien, que los padres insistan que los docentes tienen la obligación total de responsabilizarse del aprendizaje de sus hijos.

La pregunta 27 (tabla 51) argumenta la creencia de que si el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente por los docentes. Es conveniente observar nuevamente el anexo 6, donde se reportan los resultados de un instrumento aplicado a la zona para medir el aprovechamiento escolar de los alumnos. En el comparemos esos resultados con los reportados por los docentes en cuanto a la realidad de las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente de cada ciclo escolar. En estos (tabla 52) observamos que 11 docentes manifiestan que siempre corresponden sus resultados a los reales referente al aprendizaje de los alumnos, 24 dicen que frecuentemente; 43 algunas veces y 7 opinan nunca.

	SIEMPRE	FRECUENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	10	16	0
31	5	6	10	3
58	1	3	4	1
112	2	1	5	0
120	2	4	8	3
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>7</b>

Finalmente, para terminar este capítulo, abordaremos a la categoría 2.4, que trata sobre la relevancia de los aprendizajes escolares en la vida del alumno, con las preguntas a los docentes 12 y 24, en la dimensión comunitaria y de participación social y pedagógica curricular. Asimismo, realizaremos el análisis de los resultados para la evaluación del aprovechamiento escolar en las escuelas de la zona 20.

La pregunta 12 (tabla 52), alude a considerar a los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para la vida de ellos mismos. Al respecto, los docentes se expresan el 16% de ellos consideran que estos aprendizajes para su vida son muy bien, 45% bien, 34% regular, y 5% mal. Aquí tenemos saldo positivo entre el número de respuestas 1 y 2 suman 61%. El problema no es que estos aprendizajes sean relevantes para su vida, sino la escasez de ellos en la obtención final y que repercuten para su vida. Tan sólo veamos los índices que reporta el CENEVAL cada año para evaluar a los que van a ingresar al bachillerato. Mucho de ello es comparable con los resultados que emana este estudio al evaluar el aprovechamiento escolar.

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
SEC. 14	3	13	9	2
31	6	13	5	0
58	5	2	2	0
112	0	4	4	0
120	0	6	9	2
<b>TOTALES</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>16%</b>	<b>45%</b>	<b>34%</b>	<b>5%</b>

Proseguimos con los resultados de la pregunta 24, (tabla 53) a los docentes sobre la creencia de que si los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos. Veamos en la tabla 54, los docentes contestaron: el 13% considera que siempre le dan importancia, 28% frecuentemente, 51% algunas veces, y 8% nunca.

	SIEMPRE	FRECIENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
SEC. 14	1	10	16	0
31	5	6	10	3
58	1	3	4	1
112	2	1	5	0
120	2	4	8	3
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>7</b>
<b>%</b>	<b>13%</b>	<b>28%</b>	<b>51%</b>	<b>8%</b>

Es común que los padres se fijan más en las calificaciones reportadas por los docentes que en el verdadero aprendizaje obtenido por los alumnos. Esto tiene que ver con la cultura escolar, con su identidad, con su organización y con los valores que ella maneje en su gestión educativa. Considerando que actualmente en las escuelas secundarias del país nos hemos olvidado de trabajar con aprendizajes y sólo lo hemos hecho con el reporte de calificaciones bimestrales, anuales, se ha visto que esto difiere mucho una evaluación de la otra. Por tal circunstancia, es necesario que no sólo padres estén conscientes de la diferencia, sino también los responsables de las evaluaciones, es decir, los docentes. Ante ello mientras tengamos un sistema de evaluación caduco a nuestros tiempos siempre habrá motivos para discutir la diferencia entre el verdadero aprendizaje y las calificaciones reportadas por los docentes. Es necesario implementar en el marco de la gestión educativa estratégica un sistema de evaluación institucional, pero a la vez un sistema de evaluación curricular aunado a lo primero y a una cultura de aprendizaje organizacional.

Las evaluaciones al aprovechamiento escolar. En la tabla 54 y 55 observamos que el promedio por escuela corresponde para la escuela 14 un promedio de 5.2 general en el primer grado del turno matutino, y 5.2 para el turno vespertino (tabla 55). Para la secundaria 31, un promedio en el turno matutino de 6.2 y para el vespertino 5.1. En la secundaria 58, se tiene un promedio de 5.2 y para el vespertino de 4.7. En la secundaria 112 observamos un promedio de 4.4 en el turno matutino y el vespertino no tiene por haber desaparecido ese turno en el presente ciclo escolar, 2005-2006. Por último, en la secundaria 120, tenemos un promedio de 4.7 para el turno matutino y 5.1 en el vespertino.

<b>Tabla 54</b>						
<b>Resultados aprovechamiento escolar. turno matutino</b>						
<b>promedio por asignatura, primer grado,</b>						
<b>zona 20</b>						
<b>SEC.</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	6.0	6.4	5.7	5.0	6.3	<b>5.8</b>
<b>MATEM.</b>	5.0	5.3	4.2	4.1	4.2	<b>5.6</b>
<b>INGLÉS</b>	4.8	6.5	5.3	4.3	0.0	<b>5.2</b>
<b>HISTORIA</b>	4.8	5.2	4.8	4.6	5.2	<b>4.9</b>
<b>F. C. y E.</b>	5.0	7.0	5.8	4.5	5.0	<b>5.4</b>
<b>GEO.</b>	0.0	7.1	5.6	5.1	5.7	<b>5.8</b>
<b>BIOL.</b>	6.0	6.6	5.0	4.5	6.2	<b>5.6</b>

<b>I. F. Q.</b>	4.8	5.5	5.2	3.8	5.1	<b>4.8</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>4.5</b>	<b>6.2</b>	<b>5.2</b>	<b>4.4</b>	<b>4.7</b>	

<b>Tabla 55</b> <b>Resultados aprovechamiento escolar. turno vespertino</b> <b>promedio por asignatura, primer grado,</b> <b>zona 20</b>						
<b>SEC.</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	5.2	5.5	5.5		5.8	<b>5.5</b>
<b>MATEM.</b>	4.5	4.8	3.7		5.8	<b>4.7</b>
<b>INGLÉS</b>	5.2	5.2	4.8		4.0	<b>4.8</b>
<b>HISTORIA</b>	5.8	4.7	5.2		4.8	<b>5.1</b>
<b>F. C. y E.</b>	5.6	5.2	4.9		4.5	<b>5.0</b>
<b>GEO.</b>	0.0	5.6	5.4		5.0	<b>5.3</b>
<b>BIOL.</b>	5.5	5.5	4.8		4.2	<b>5.0</b>
<b>I. F. Q.</b>	4.9	4.5	4.0		4.1	<b>4.3</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>5.2</b>	<b>5.1</b>	<b>4.7</b>		<b>4.7</b>	

Podemos observar que se acentúa la crisis en los turnos vespertinos de cada escuela, aunado ello a la minoría de matrícula estudiantil que ostentan. En el promedio por zona observamos que las materias que tienen más alto su promedio son las de español y geografía; y las de menor promedio Introducción a la física y química e historia, matemáticas e inglés.

En los segundos grados (tablas 56 y 57), tenemos un promedio de 4.5 en el turno matutino y 4.6 para el vespertino en la secundaria No. 14; para la No. 31, un promedio de 4.9 en el turno matutino y también 4.9 para el vespertino; en la secundaria 58, tenemos un promedio de 4.8 para el matutino y 4.1 para el vespertino; en la escuela 112, observamos un promedio de 4.0 sólo en el turno matutino; por último, en la escuela 120 en el turno matutino observamos un promedio de 4.1 y 3.4 para el vespertino.

<b>Tabla 56</b> <b>Resultados aprovechamiento escolar. turno matutino</b> <b>promedio por asignatura, segundo grado,</b> <b>zona 20</b>						
<b>SECUNDARIA</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	5.1	5.1	5.4	4.6	4.6	<b>4.9</b>
<b>MATEM.</b>	4.3	4.7	4.8	4.0	4.3	<b>4.4</b>

<b>INGLÉS</b>	4.1	5.3	4.2	3.8	0.0	<b>4.3</b>
<b>HISTORIA</b>	4.7	5.2	5.4	4.2	5.2	<b>4.9</b>
<b>F. C. y E.</b>	4.7	4.9	5.0	4.5	4.5	<b>4.7</b>
<b>GEO.</b>	3.8	4.1	4.1	3.4	3.6	<b>3.8</b>
<b>BIOL.</b>	3.9	3.8	3.8	3.4	3.8	<b>3.7</b>
<b>FÍSICA</b>	4.8	6.0	5.1	4.3	5.2	<b>5.0</b>
<b>QUÍMICA</b>	5.3	5.8	5.4	4.6	5.9	<b>5.4</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>4.5</b>	<b>4.9</b>	<b>4.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>	

Las materias de mayor aprovechamiento en el turno matutino son las de física y química y las de menor aprovechamiento geografía y biología. En el turno vespertino las materias de física y química son las de mayor aprovechamiento; en cambio, las de geografía, matemáticas e inglés las de menor aprovechamiento.

<b>Tabla 57</b> <b>Resultados aprovechamiento escolar. turno vespertino</b> <b>promedio por asignatura, segundo grado,</b> <b>zona 20</b>						
<b>SECUNDARIA</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	4.6	4.8	4.2		4.0	<b>4.4</b>
<b>MATEM.</b>	4.3	4.1	3.8		3.3	<b>3.8</b>
<b>INGLÉS</b>	3.7	5.0	3.9		2.9	<b>3.8</b>
<b>HISTORIA</b>	5.8	4.9	4.2		3.2	<b>4.5</b>
<b>F. C. y E.</b>	4.8	5.0	4.2		3.2	<b>4.3</b>
<b>GEO.</b>	3.8	3.9	3.1		3.0	<b>3.4</b>
<b>BIOL.</b>	4.3	4.4	3.7		2.9	<b>3.8</b>
<b>FÍSICA</b>	5.2	7.0	5.2		3.9	<b>5.3</b>
<b>QUÍMICA</b>	5.2	5.7	4.9		4.4	<b>5.0</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>4.6</b>	<b>4.9</b>	<b>4.1</b>		<b>3.4</b>	

En los terceros grados (tablas 58 y 59) tenemos en el turno matutino un promedio de 5.3 y en el vespertino de 5.1, ello en la secundaria No. 14. Para la escuela 31 tenemos en el turno matutino un promedio de 6.0 y 6.7 en el vespertino. En la escuela secundaria 58 tenemos un promedio de 5.4 en el turno matutino y 5.0 en el vespertino. En la secundaria 112 tenemos un promedio de 4.9 en su único turno. Finalmente en la escuela secundaria 120, tenemos 5.1 para el matutino y 4.0 en el vespertino. Es interesante el dato en comparación de los dos

turnos, en el matutino es más alto que en el vespertino. Por ello, la problemática

<b>Tabla 58</b> <b>Resultados aprovechamiento escolar. turno matutino</b> <b>promedio por asignatura, tercer grado,</b> <b>zona 20</b>						
<b>SECUNDARIA</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	4.2	4.6	4.0	4.1	5.4	<b>4.4</b>
<b>MATEM.</b>	4.5	4.7	4.4	4.2	5.2	<b>4.6</b>
<b>INGLÉS</b>	4.7	4.9	4.0	3.8	0.0	<b>3.4</b>
<b>HISTORIA</b>	5.0	5.9	5.1	4.6	5.3	<b>5.1</b>
<b>F. C. y E.</b>	8.6	9.4	8.6	7.9	9.2	<b>8.7</b>
<b>FÍSICA</b>	3.8	6.1	3.9	4.3	4.2	<b>4.4</b>
<b>QUÍMICA</b>	6.3	7.0	8.1	6.0	6.7	<b>6.8</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>5.3</b>	<b>6.0</b>	<b>5.4</b>	<b>4.9</b>	<b>5.1</b>	

en general de la s escuelas es más acentuada en los turnos vespertinos.

Los resultados de este estudio han demostrado que existe una marcada disyunción entre la gestión educativa de las escuelas y sus resultados que obtienen en el aprovechamiento escolar. Las escuelas estudiadas pertenecen al Programa de Escuelas de Calidad (PEC) desde hace dos años. Por lo tanto, tienen una supuesta planeación que ocupa los problemas comunes a ellas, pero definitivamente tienen que reencausar sus estrategias a resolver principalmente el bajo aprovechamiento escolar de sus alumnos.

<b>Tabla 59</b> <b>Resultados aprovechamiento escolar. turno vespertino</b> <b>promedio por asignatura, tercer grado,</b> <b>zona 20</b>						
<b>SECUNDARIA</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>112</b>	<b>120</b>	<b>PROMEDIO ZONA</b>
<b>ESP.</b>	5.1	5.3	4.0		4.1	<b>4.6</b>
<b>MATEM.</b>	5.2	5.2	4.1		3.9	<b>4.6</b>
<b>INGLÉS</b>	4.2	5.6	3.8		3.4	<b>4.2</b>
<b>HISTORIA</b>	5.1	6.2	4.8		4.3	<b>5.1</b>
<b>F. C. y E.</b>	6.7	9.3	8.2		7.2	<b>7.8</b>
<b>FÍSICA</b>	3.3	6.1	3.4		2.5	<b>3.8</b>
<b>QUÍMICA</b>	6.7	9.2	6.7		3.1	<b>6.4</b>
<b>PROMEDIO ESCUELA</b>	<b>5.1</b>	<b>6.7</b>	<b>5.0</b>		<b>4.0</b>	

Al contrastar las variables de nuestra hipótesis surge la evidencia de que la gestión educativa estratégica es necesaria para que ella incida en el Aprovechamiento escolar. Surge también una nueva problemática al relacionar ambas variables. Si esta se aplica (gestión educativa estratégica) habrá mejoría del aprovechamiento escolar. Es precisamente que al concluir este estudio se propone al delimitar la problemática que como consecuencia de la primera ahora trata en el ámbito meramente práctico de hacer efectiva la relación sustentada en la planeación estratégica y prospectiva en la evaluación de este proceso, pero sobre todo en el objetivo principal de mejorar el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria.

El capítulo siguiente trata de las conclusiones a este trabajo, termina pero a la vez da inicio a una nueva perspectiva dentro de la misma problemática, que nos remitirá a la propuesta final, sugerida para atender los problemas tan agudos en el contexto del aprendizaje de nuestros alumnos.

**CAPÍTULO 8**  
**CONCLUSIONES**

En primera instancia responderemos a la pregunta inicial de este estudio: ¿Cómo incide la gestión educativa estratégica y la evaluación interdisciplinaria en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria? Partiendo de que las escuelas estudiadas tienen actualmente un proceso de planeación estratégica para transformar sus centros en beneficio del aprendizaje. Con los resultados expuestos en este estudio llegamos a la conclusión que en las escuelas estudiadas existe un bajo aprovechamiento escolar. Por lo tanto, la gestión educativa estratégica llevada en ellas es motivo de análisis para revalorar su aplicación y su énfasis en lo pedagógico, soportada por lo organizacional, administrativo y comunitario.

La utilidad del desarrollo organizacional en la contextualización de esta investigación, nos expide a la vez la necesidad de tomar al diagnóstico como preámbulo a tal proceso. Este es considerado requisito para la organización, intervención y evaluación de la gestión educativa estratégica en relación con el aprovechamiento escolar. Por ende, la evaluación institucional efectuada en el presente trabajo trato de conocer a fondo las escuelas estudiadas como organizaciones educativas, conocer sus principales problemas, fortalezas y debilidades y hacer así frente al problema del bajo aprovechamiento escolar.

Es precisamente en lo organizacional donde los resultados de esta investigación encuentran su causa. Desde esta perspectiva y en consecuencia se entiende que en las escuelas estudiadas los problemas inherentes a ellas son decisiones adoptadas que influyen en el medio interno escolar y extraescolar. Por consiguiente, la relación de organización con los miembros de los centros escolares estudiados es un sistema y su entorno especial. Las acciones como

producto de esta relación son las que finalmente valoraremos para enfocarnos hacia la obtención de mejores aprendizajes en los alumnos.

Si es el aprendizaje asunto central de esta investigación, los resultados emanados de ella tomados como referencia reencausaría a tomar nuevas decisiones y generar acciones atadas a una verdadera gestión educativa estratégica, involucrando a sus cuatro dimensiones: pedagógica curricular, organizacional, administrativa, y comunitaria de participación social. A la organización de los miembros de estas dimensiones hacia comportamientos prospectivos deseados, aceptables, sin olvidar los no aceptables que marque la incertidumbre de un proceso con rumbo de transformación.

A nivel nacional se propone desde el plan nacional de educación 2001-2006 un enfoque estratégico prospectivo en la planeación educativa del país. En el presente trabajo se ha pugnado de igual manera por un enfoque que empate esta tendencia en el plano educativo y en materia de planeación. A nivel micro hemos constatado que es posible desde las características inherentes a las escuelas estudiadas una planeación que proyecte las posibilidades de mejorar los centros educativos.

En la parte teórica de la investigación hablamos de los aspectos que emanan de la gestión educativa estratégica y hemos comprobado que el trabajo en ella esta supeditado a la labor conjunta de los miembros de una comunidad escolar. Donde la planeación y evaluación se convierten condiciones para entablar procesos de seguimiento hacia la mejora institucional sobre todo en lo pedagógico.

Este es el punto fundamental del trabajo, la contraposición a lo tradicional, y a lo tendido en lo meramente administrativo. La UNESCO recomienda políticas educativas que beneficien al aprendizaje de los alumnos. Lo cuatro pilares de la educación están hoy más vigentes que nunca, y este estudio nos conduce a considerar que el *aprender a conocer*, implica desde el colectivo escolar, individual e institucional una de las prioridades que los centro educativos deben encauzar. El *aprender hacer*, es otro de los aspectos que dentro de la gestión educativa estratégica, tenemos que considerar, olvidarnos de las mera calificación

cuantitativa e incidir en lo cualitativo través de un compromiso constante en la evaluación interna y promover la externa de los centros educativos.

Tenemos que aprender que el reflejo de la economía no estructurada para el ramo de la educación en México no nos favorece para implementar proyectos a corto y largo plazo hacia la mejora del sistema educativo desde sus tramos más abajo. Sin embargo, a través de la gestión educativa estratégica esta se convierte en una herramienta para dignificar nuestro trabajo docente y directivo en la labor que elegimos para desarrollarnos profesionalmente en nuestras vidas.

En teoría, pero sobre todo en la práctica hemos constatado que el *aprender a vivir juntos* y aprender a vivir con los demás, descubriendo al otro es el mejor de los caminos para lograr la calidad de los centros educativos. Este es uno de los lastres que tienen las instituciones al menos en nuestro país. Es tan grande el egoísmo que no permitimos el avance conjunto en nuestras obligaciones. La conciencia del trabajo individual debe ser reemplazada por una de conciencia común, y tender puentes hacia objetivos comunes que nos lleve hacia la salida de la crisis educativa en México, la gestión educativa estratégica es una alternativa más para influir en un mejor aprendizaje de nuestros alumnos.

El *aprender a ser*, seguramente nos llevará a la identidad individual e institucional, pero no más la primera que la segunda. Necesitamos ser colectivo, solidarios con las causas que nos preocupa en el ámbito educativo. Tenemos que conducir el trabajo, enseñar al otro, y permitir que nos enseñen, estar abiertos al aprendizaje y enseñanza de los demás.

El trabajo aislado entre los miembros estudiados nos conduce a delimitar la fragmentación de las acciones en cada una de las dimensiones de la gestión educativa. Como consecuencia en este estudio tenemos exaltado principalmente un infortunado resultado en la dimensión pedagógica curricular. Ante esto vislumbramos la necesidad y la convicción de que el cambio en nuestras escuelas parte de un cambio estructural y actitudinal de sus miembros: docentes, directivos y padres de familia. De la consciencia sistémica, del cambio gradual y continuo, abriendo posibilidades nuevas, venciendo temores al fracaso y flexibilizando el proceso de planeación propia a cada una de las escuelas investigadas.

Como resultado de lo anterior se precisa a una gestión educativa estratégica, transdisciplinaria y enfocada en lo pedagógico, para incidir en el aprovechamiento escolar de los alumnos en las escuelas estudiadas. Ir de la gestión organizacional al aprendizaje organizacional, de la toma de decisiones a las acciones que garanticen una nueva concepción del aprendizaje.

De aquí surge el imperativo de la democracia para poder dar solución a la problemática de los centros educativos. Ella ha de ser fuente de transformación en nuestras escuelas, aminorando las desigualdades desde el mismo compromiso de aprendizaje en los alumnos, hasta la constante racionalidad que implica ser docente o directivo. Y más allá, en la cúpulas institucionales y gremiales que dirigen a la educación en el país.

Por ello, la gestión educativa estratégica nos conduce a la necesidad de una educación pluridimensional enfocando los saberes en lo administrativo, organizativo, pero sobre todo en lo pedagógico. Y de algo que no podemos hoy en día de apartarnos como lo es el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación y su papel que juegan en el aprendizaje.

Los tiempos nuevos, implican la necesidad de estas NTIC y su relación con la educación. Así que no podemos hablar de mejorar el aprendizaje sin hablar de estas herramientas. Por ello, en este estudio se le dio importancia relevante al empleo de ellas en la temática abordada.

Es conveniente delimitar los aspectos de identidad en la gestión educativa estratégica, que en base a los resultados de este estudio nos ha hecho perceptibles en las escuelas estudiadas. Primero tenemos la importancia en la diferenciación: administración escolar y gestión educativa estratégica. Para ello es necesario que esta última reconfigure nuevas competencias en el trabajo docente y directivo, así como su profesionalización acorde a los tiempos de hoy; no es posible ya un trabajo aislado en los docentes y de estos con los directivos y padres de familia, se hace imperante el trabajo colaborativo al interior de las instituciones investigadas; tener como objetivos principales en los procesos de planeación y programación, las acciones que garanticen la apertura al aprendizaje y a la innovación desde las condiciones inherentes a cada institución; en la relación de organización y entorno se hace dominante el fomento de una cultura

organizacional que tenga como punto de llegada el mejoramiento del aprendizaje en los alumnos, mediante una visión de futuro cohesionada, sistémica y estratégica.

Al término de este estudio se hace evidente la necesidad de encausar las políticas educativas y de gestión con el apoyo de las nuevas tecnologías de información y comunicación presentes al interior y exterior en las escuelas estudiadas, para incidir en la mejora de aprendizajes en los alumnos. La planeación estratégica de la gestión educativa en las escuelas investigadas debe estar unida a la planeación estratégica de las tecnologías con que cuentan las escuelas, y flexibilizar el proceso para generar el aprendizaje en el uso de ellas valiéndose de la difusión del conocimiento entre miembros de la comunidad escolar.

El aprendizaje organizacional hoy en día y bajo la experiencia de este estudio el uso de la tecnología es base para lograrlo en las instituciones educativas en todos sus niveles, no solamente en secundarias. Aunque este nivel de acuerdo a la crisis y la necesidad de reformarse, es instancia primordial el papel que juegan las nuevas tecnologías de información y comunicación. Estas tienen en sí una alternativa más que en conjunto con la planeación estratégica en la educación coadyuvan en la mejoría del aprendizaje. El problema en la relación de educación y tecnología, al menos en las escuelas estudiadas, es la deficiente o a veces nula capacitación de los docentes en el uso de ellas y en la pobre planeación institucional y áulica que coexisten en los centros educativos.

La problemática detectada a través de la evaluación ejercida en las escuelas investigadas nos hace reflexionar ante el hecho de ser instituciones educativas y tener implícitamente el compromiso de generar aprendizajes para la vida. Estos problemas son esenciales para desatar estrategias que nos lleve acciones para enmendar errores detectados. Por lo tanto, la evaluación de la zona 20 nos conduce a delimitar los errores que en combinación con la razón ejercida a través del análisis conjunto y metodológico podemos llevar a cabo una gestión que nos conduzca a mejores resultados de aprovechamiento escolar. Es en el error donde radica el punto de partida hacia la consciencia del estado actual y el futuro deseado. Es la racionalidad la que corrige siempre y cuando se efectuó el proceso para concretar los errores a través de una evaluación constante del

proceso educativo. Enfocando sus dimensiones involucradas, sin exclusión de alguna de ellas, evitando las culpas, y promoviendo los compromisos colectivos para el trabajo de una institución hacia el aprendizaje organizacional.

Finalmente, los resultados de aprovechamiento escolar son la consecuencia del accionar educativo en su entorno, es decir, en la escuela y en el hogar, y todos sus factores intrínsecos y extrínsecos. Pero el papel como actores institucionales en el proceso educativo implica detectar, planear y evaluar, constantemente, el aprovechamiento escolar de nuestros alumnos. Ello es posible cuando existe liderazgo y organización tanto en el aula como en la dirección de una institución educativa. Por consiguiente, la aplicación de proyectos educativos ha de tener la finalidad de incidir en el aprendizaje. Ellos son el motor de una institución educativa, y en relación a la gestión organizacional sembramos la alternativa de poder racionalizar, decidir en base al liderazgo académico, administrativo y organizacional, y por ultimo, concluir en acciones que conjunten estrategias hacia la mejora integral de nuestras instituciones. Las estrategias utilizadas en las escuelas han de estar inmersas en los escenarios posibles, por lo tanto, en la planeación prospectiva. Ellas han de atender no sólo lo deseado, sino también lo inesperado en el proceso de transformación institucional. Pero más que nada deben cumplir el requisito de diversificar las ideas y cohesionarlas en acciones concretas por el aprendizaje de nuestros alumnos.

## **CAPÍTULO 9**

### **PROPUESTAS**

Con los resultados obtenidos del presente estudio realizamos dos propuestas que pretenden atender primero la problemática detectada en las escuelas estudiadas mediante la evaluación realizada en la presente investigación. Para ello, tenemos dentro del ámbito de la gestión educativa estratégica un enfoque de planeación que pudiera coadyuvar al logro de superar los resultados del aprovechamiento escolar actuales. En segundo lugar, una a nivel de aula con un diseño que promueve la transversalidad del currículo tomando como referencia un eje transversal como lo es la educación ambiental en secundarias generales en la materia opcional de los terceros grados.

Así tenemos un abordaje de lo general en lo institucional y en lo particular el trato directo del currículum con el docente y su contexto escolar específico de las escuelas secundarias. Considerándolas como los espacios formativos donde se privilegia el desarrollo de voluntades, capacidades y habilidades. Es a través de la educación como el ser humano aprende a transformar su medio y mejorar su entorno, conociendo y haciendo.

### **PROPUESTA 1**

El docente, directivo y padre de familia son los promotores del cambio y en sus manos está, el mejorar el proceso de aprendizaje, fortalecer el interés en el pleno dominio del papel que nos toca jugar. Elevando la capacidad de aprendizaje de nuestros alumnos, fortaleciendo el sentido de responsabilidad para

mantenerse, en el caso de los primeros (docentes y directivos), continuamente actualizados.

Es cierto que los directivos y docentes tienen el papel relevante en el mejoramiento del aprendizaje. Los beneficiarios finales son los alumnos que tienen en las escuelas y en la educación el deseo impostergable de que responda a sus necesidades y aspiraciones.

Por todo ello, se realiza la siguiente propuesta en el marco de la planeación estratégica y prospectiva. Para un lapso de cinco años, y que permita en primer término mejorar el rendimiento escolar de nuestros alumnos en las escuelas donde se realizó la presente investigación.

La iniciativa de esta propuesta nace de la necesidad de satisfacer los requerimientos para coadyuvar en la solución de la problemática detectada. En el contexto estudiado y para el desarrollo de las escuelas involucradas en la investigación. Entre sus propósitos tenemos: elevar la calidad educativa mediante compromisos en los miembros de su comunidad, por lo tanto, elevar el aprovechamiento escolar, generando aprendizajes significativos, educando con valores implícitos en toda gestión educativa estratégica. Asimismo, mejorar todas las dimensiones en la GEE.

### **9.1.1 PROBLEMÁTICA DETECTADA**

En base a los resultados obtenidos en la investigación, deducimos que ellos son punto de partida para lograr la transformación de los centros educativos estudiados. Para ello, es necesario tengamos un proceso de gestión educativa estratégica de acuerdo a cada realidad institucional. Lo escrito aquí es sugerido y debe ser valorado en cada escuela, permitiendo el análisis en particular a la problemática específica en cada una de las escuelas estudiadas.

En el estudio se detectaron los siguientes problemas: bajo aprovechamiento escolar en las escuelas investigadas, pérdida del énfasis en el aprendizaje, planeación sin previa evaluación, disyunción entre lo pedagógico y

administrativo, desintegración en la acción de gestión escolar, aversión al uso de las nuevas tecnologías, aislamiento de padres en el proceso educativo, liderazgo insuficiente para encabezar el proceso de transformación educativa.

La pregunta obligada en esta propuesta es: ¿Cómo incide la gestión educativa estratégica en el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria?

Se ha comprendido que el quehacer cotidiano de las escuelas no basta para lograr la transformación de las mismas, es necesario, en primera instancia planificar el proceso de gestión en base a la interrelación de sus dimensiones.

La situación actual de las escuelas estudiadas, los procesos de organización y funcionamiento de ellas nos conduce a una reflexión profunda y hacia una orientación de mejora en lo simple y complejo de sus realidades. Ellas permanecen con modelos de organización típicos, en donde se encuentra fragmentación, aislamiento y desarticulación de la gestión educativa escolar.

Los resultados obtenidos en la presente investigación hacen que las escuelas tengan impactos desfavorables para el logro de aprendizajes significativos en los alumnos. Por consiguiente, se requiere de acciones emprendidas por las escuelas centradas en lo pedagógico, pero integrando continuamente lo organizativo, controlando lo administrativo, y abriendo caminos hacia una mayor participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje y en los procesos de transformación de infraestructura escolar.

### **9.1.2 VISIÓN**

Construir una comunidad de aprendizaje con eficiencia, a través de la gestión educativa estratégica enfocada en lo pedagógico. Donde los alumnos tengan un ambiente favorable, obtengan habilidades, conocimientos y valores para tener un aprovechamiento escolar competitivo; saber leer y comprender, contar con fundamentos de las matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias cívicas, y el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación. El arte y la educación física como complemento del aprendizaje.

Todo ello orientado a desarrollar en nuestros alumnos la capacidad para continuar aprendiendo.

### **9.1.3 VALORES COMPARTIDOS**

Las escuelas de la zona 20 deben asumir los siguientes valores:

Obtener compromiso al cambio y adoptar una actitud positiva, para el desarrollo de la comunidad escolar teniendo como primicia el aprender a aprender, mediante el trabajo colaborativo. Responsabilidad en las tareas inherentes a la labor educativa. Respeto a uno mismo, a los demás, y al medio ambiente. Integridad en las acciones emprendidas.

### **9.1.4 MISIÓN**

Buscar las estrategias para aumentar el aprovechamiento escolar, evitar la reprobación y deserción escolar.

Trabajar por un ambiente favorable al aprendizaje al interior y exterior de las aulas en las escuelas estudiadas.

Integrar las dimensiones de la gestión educativa estratégica para el logro de aprendizajes en los alumnos.

Promover un nuevo papel de los actores del proceso educativo: docentes, directivos, administrativos, alumnos, y padres de familia.

Diseñar y operar nuevas formas de organización, administración y de trabajo académico que incida en el aprendizaje.

Interrelacionar el quehacer pedagógico con lo tecnológico, usando las herramientas con las que cuentan las escuelas.

Planificar el proceso de aprendizaje a nivel áulico, directivo e institucional.

Trabajar por una cultura de autoevaluación y evaluación institucional de los resultados en la gestión educativa.

Eje principal en la tarea educativa: la gestión educativa estratégica.

#### **9.1.5 PROPÓSITOS DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS.**

- Ejercicio de un liderazgo efectivo para asegurar el cumplimiento de la misión en las escuelas.
- Fomentar el trabajo transdisciplinario en los enfoques de asignatura llevados por los docentes.
- Comprometer a los equipos directivos a lograr los objetivos de los planes institucionales, mediante las estrategias y metas elaboradas a la transformación de los centros educativos.
- Integrar lo organizacional, administrativo, comunitario al trabajo pedagógico en la gestión escolar.
- Promover el trabajo colaborativo y profesional de los profesores.
- Estimular el buen desempeño de los docentes y su interés en que alcancen las metas que se han trazado como centro educativo.
- Generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio de la diversidad, la cultura organizacional y conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales.
- Fomentar la participación activa y responsable de las madres y padres de familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

- Propiciar el dialogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre todo las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados que generan las escuelas en el aprendizaje.
- Asumir la responsabilidad por los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendir cuentas a los beneficiarios del servicio (alumnos y padres) por el desempeño escolar en su conjunto.
- Responsabilizarse de la adecuada administración y organización del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuentan los centros educativos de la zona 20.

#### **9.1.6 PROPÓSITOS DE LOS EQUIPOS DOCENTES.**

- Los equipos docentes deben comprometerse a lograr los objetivos de los planes institucionales, mediante las estrategias y metas elaboradas para lograr la transformación de sus centros de trabajo.
- Fomentar la transdisciplinariedad en los aspectos curriculares y en la planeación áulica con otros docentes.
- Planificar el proceso de aprendizaje innovando y haciendo uso de las nuevas tecnologías con que cuentan las escuelas estudiadas.
- Las prácticas educativas en el salón de clases estarán centradas el aprendizaje y dirigidas a respetar la dignidad de los alumnos para encauzarlos a practicar ellos mismos un trato respetuoso y tolerante con los demás.
- Propiciar en el aula un ambiente que aliente la participación activa de todos los alumnos.

- Brindar un trato adecuado a cada uno de los adolescentes para garantizar que todos puedan alcanzar resultados educativos equivalentes.
- Reconocer y valorar el esfuerzo que realiza cada alumno y alentarlos a dar lo mejor de sí mismo.
- Unificar criterios de evaluación con los demás docentes.
- El ambiente en el aula debe favorecer la atención diferenciada y la variedad de formas de aprendizajes posibles en los alumnos.
- Asumir la responsabilidad por los resultados educativos alcanzados en el transcurso de los planes escolares, y rendir informes a los beneficiarios del servicio (padres y alumnos) por el desempeño de la escuela en su conjunto, no solamente los asuntos pedagógicos.
- Mantener una comunicación constante con la comunidad en los aspectos de educación y participación en el desarrollo hacia el cuidado del medio ambiente.

### **9.1.7 OBJETIVO GENERAL**

Mejorar sustancialmente el aprovechamiento escolar, combatir al máximo la reprobación y deserción escolar, mediante una gestión educativa estratégica centrada en lo pedagógico.

### 9.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Involucrar las nuevas tecnologías con las que cuentan las escuelas para el proceso de aprendizaje en los alumnos.
- Lograr un ambiente favorable para el aprendizaje, mediante la promoción del cuidado del hombre y su medio ambiente, al interior y exterior de las aulas.
- Promover los valores de las escuelas en sus comunidades para fortalecer la identidad como institución.
- 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 del aprendizaje de los alumnos, y encabecen la alianza entre la escuela, los padres de familia, las autoridades y la comunidad.
- Contribuir a la generación de una cultura escolar de cofinanciamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los órganos de administración escolar: Asociación de padres, Cooperativa escolar, Contraloría, Consejo de Participación Social.

### 9.1.9 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, PELIGROS, POTENCIALIDAD Y DEBILIDADES.

<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Mejorar sustancialmente el aprovechamiento escolar, combatir al máximo la reprobación y deserción escolar, mediante una gestión educativa estratégica centrada en lo pedagógico</p>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Gestión educativa estratégica</li> <li>• Contexto actual situacional de la educación secundaria en México</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisos de equipos directivos y docentes para el logro del objetivo</li> <li>• Uso de la tecnología educativa escolar</li> <li>• transdisciplinariedad</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación del proceso de aprendizaje</li> <li>• Desintegración de las dimensiones de la gestión educativa.</li> <li>• Fragmentación de lo pedagógico y administrativo.</li> <li>• Desinterés docente y padres de familia por el aprovechamiento escolar.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de maestros</li> <li>• Cursos de actualización</li> <li>• Tecnología informática y de la comunicación</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcada desintegración de las dimensiones</li> </ul>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Involucrar las nuevas tecnologías con las que cuentan las escuelas para el proceso de aprendizaje en los alumnos.	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Contar con tecnologías de información y comunicación</li> <li>• Asociación de padres de familia</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aversión a las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos mandados por los SEIEM.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de maestros</li> <li>• Cursos de actualización</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezago educativo</li> </ul>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Lograr un ambiente favorable para el aprendizaje, mediante la promoción del cuidado del hombre y su medio ambiente, al interior y exterior de las aulas.	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Asociación de padres de familia.</li> <li>• Consciencia ambiental</li> <li>• Proyectos compartidos</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés en el cuidado del ambiente (alumnos, docentes y directivos)</li> <li>• Falta de inversión en áreas verdes</li> <li>• Pérdida de valores.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo interdisciplinario y transdisciplinario en los enfoques curriculares.</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay impacto en la consciencia ambiental comunitaria.</li> </ul>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Promover los valores de las escuelas en sus comunidades para fortalecer la identidad como institución	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Transdisciplinariedad</li> <li>• Proyecto curricular institucional</li> </ul>
--	---

	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentación del hogar y la escuela</li> <li>• Falta de comunicación con la comunidad.</li> <li>• Ambiente social desfavorable</li> <li>• Medios de comunicación en desarmonía con los valores.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos externos</li> <li>• Integración planeación áulica e institucional.</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarticulación de valores entre la escuela y la comunidad.</li> </ul>

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> 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.	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Compromiso de directores</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegración de la gestión escolar.</li> <li>• Disyunción entre lo administrativo y pedagógico.</li> <li>• Actualización directiva insuficiente.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de maestros.</li> <li>• Cursos de actualización.</li> <li>• Estudios de postgrado</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintegración de la gestión escolar.</li> <li>• Nulo impacto en el rendimiento escolar.</li> <li>• Resultados</li> </ul>

	desfavorables
--	---------------

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Contribuir a la generación de una cultura escolar de cofinanciamiento, corresponsabilidad, y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los órganos de administración escolar: Asociación de Padres, Cooperativa Escolar, Contraloría, Consejo de Participación Social.	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Misión compartida</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Integridad de la gestión escolar</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentación de la gestión escolar</li> <li>• Desinterés en la rendición de cuentas.</li> </ul>
	<b>POTENCIALIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación interna y externa institucional</li> </ul>
	<b>PELIGROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos aislados y fragmentados.</li> </ul>

#### 9.1.10 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS. INDICADORES Y ACCIONES

<b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Mejorar sustancialmente el aprovechamiento escolar, combatir al máximo la reprobación y la deserción escolar, mediante una gestión educativa estratégica centrada en lo pedagógico.
<b>ESTRATEGIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico docente, directivo e institucional</li> <li>• Información de causas y alternativas de solución bimestrales de alumnos reprobados por el docente.</li> <li>• Trabajo de temas en forma transdisciplinaria.</li> <li>• Motivación para la puntualidad y asistencia docente y del alumno.</li> <li>• Conocimiento de los estilos de aprendizaje en los alumnos.</li> <li>• Planeación docente tomando en cuenta los canales de aprendizaje: lo auditivo, visual, kinestésico</li> <li>• Fomento en los alumnos de lectura y su comprensión en</li> </ul>

<p>cada una de las asignaturas cuando menos una vez a la semana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión constante del cuerpo directivo y cuerpos colegiados del proceso de planeación y evaluación.</li> <li>• Comunicación constante de los avances de aprendizaje con los padres de familia</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoría sustancial del aprovechamiento escolar, abatir los índices de reprobación, y evitar al máximo la deserción escolar en los ciclos escolares 2006 al 2011.</li> <li>• Capacitar a todos los alumnos en el desarrollo de habilidades y estrategias para el aprendizaje ciclo escolar 2006-2007.</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Será evidente el avance del aprovechamiento escolar a través de las estadísticas bimestrales y anuales, en 2 décimas por año</li> <li>• Los índices de reprobación habrán disminuido, así como la deserción escolar constatados a través de las estadísticas y a comparación de otras escuelas de la localidad</li> <li>• Se comprobara que el alumno posee herramientas para aprender en las distintas materias de los programas de estudio</li> <li>• El docente tendrá la habilidad de planear y relacionar el contexto escolar a través del plan anual escolar y su planeación de aula</li> <li>• Se identificarán las diferencias en los estilos de aprendizaje por parte de los alumnos</li> <li>• La comunidad escolar y en específico los docentes tendrán la visión de saber manejar a alumnas y alumnos con capacidades diferentes</li> <li>• El hábito de lectura se comprobará en cada una de las materias a través de la transdisciplinarietàad.</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener como primicia que el alumno aprenda a aprender mediante la utilización de la tecnología informática y de la comunicación con la que cuenta la escuela.</li> <li>• Saber leer y comprender en todas las materias</li> <li>• Impulsar en todas las materias el mapeo mental como recurso para leer y comprender.</li> <li>• Elaborar manual de conducta</li> <li>• Comprometerse a alcanzar los estándares de desempeño escolar.</li> <li>• Convertir a los estudiantes sobresalientes como modelos para que ellos ayuden a otros.</li> <li>• Aplicar el siguiente esquema de evaluación en todas las materias: 50% autoevaluación, 30% coevaluación, 20% evaluación por el maestro</li> </ul>

<p><b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Involucrar las nuevas tecnologías con las que cuentan las escuelas para el proceso de aprendizaje en los alumnos.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartición de clases en todas las materias con las nuevas tecnologías que cuenta la escuela</li> <li>• Planeación de clases con las nuevas tecnologías</li> <li>• Canalizar los recursos necesarios al laboratorio de tecnología educativa</li> <li>• Vigilar el cuidado y buen uso de los materiales de cómputo</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar en cada una de las materias de los tres grados el software y hardware educativo con que cuenta la escuela, incluyendo el internet para facilitar el aprendizaje en los alumnos en los próximos cinco años.</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno de los docentes utilizarán el laboratorio de tecnología educativa. tomando como herramienta una planeación acorde a los requerimientos del plan de estudios y a los objetivos del plan institucional.</li> <li>• Los docentes utilizarán el internet con el que cuenta la escuela</li> <li>• Los docentes utilizarán la programación de la red de edusat en cada uno de los salones como alternativa para incidir en el logro de aprendizajes.</li> <li>• Organización del tiempo a la semana con la finalidad de tener espacio para la capacitación a docentes en el uso de las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento apropiado del laboratorio de tecnología educativa</li> <li>• Capacitación en el uso de las nuevas tecnologías con recursos humanos propios. Un docente enseña a otro</li> <li>• Pago mensual de internet</li> <li>• Planeación docente con herramientas de internet y de la red de edusat</li> <li>• Compra de nuevas computadoras de acuerdo a presupuestos</li> </ul>

<p><b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Lograr un ambiente favorable para el aprendizaje, mediante la promoción del cuidado del hombre y su medio ambiente, al interior y exterior de las aulas.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición del salón de clases que facilite el aprendizaje con la utilización de plantas, carteles y la estimulación de los canales de aprendizaje (música, videos educativos)</li> <li>• Gestión por proyectos</li> <li>• Elaboración de boletín escolar</li> <li>• Supervisión constante por la comisión de ecología ante el cuidado de los espacios de jardín</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Anclaje de todos los recursos financieros creados en la escuela para el beneficio íntegro de los alumnos</li> <li>• Coadministración de los recursos</li> <li>• Participación activa de los padres de familia en tareas del medio ambiente</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mejoría sustancial del ambiente al interior y exterior de la aulas para un aprendizaje favorable</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los salones de clase se verán con mobiliario en buen estado, pintados y decorados con carteles y plantas</li> <li>• Las clases dentro de cada uno de los salones contarán con la red de edusat en el ciclo escolar 2006-2007.</li> <li>• La transformación del medio ambiente se comprobara mediante proyecto específico del cuidado del hombre y su medio ambiente</li> <li>• La comunidad escolar coeditará el periódico “ambiente catorce”</li> <li>• Ecología trabajará de forma interdisciplinaria hacia el cuidado del ambiente</li> <li>• Trabajo interdisciplinario en el cuidado del hombre y su medio ambiente con la evidencia de valores hacia el</li> <li>• La comunidad escolar será informada de todos los recursos que se manejen en la institución</li> <li>• Los padres participarán en las tareas del cuidado del ambiente dentro y fuera de la institución</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecer del mobiliario necesario al interior de las aulas</li> <li>• Colocación de carteles a color y laminas didácticas al interior de las aulas</li> <li>• Cuidado de una planta al interior del salón</li> <li>• Establecer el compromiso de los consejos de participación social y técnico escolar para organizar las actividades del cuidado del ambiente</li> <li>• Creación y compromiso de una comisión de ecología y otra de higiene escolar</li> </ul>

<p><b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Promover los valores de la escuela en la comunidad para fortalecer la identidad como institución.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y conocimiento de los valores de la escuela a toda la comunidad escolar</li> <li>• Trabajo transdisciplinario con el tema de valores en todas las materias</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una educación en valores para el aprendizaje y para la vida en los próximos cinco años.</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución se caracterizará por la influencia de los valores universales tanto en sus alumnos como en su personal para que ellos incidan en el aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar cada semana un valor en todas las materias</li> <li>• Trabajo con padres de familia mediante periódico escolar</li> </ul>

<p><b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> 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.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación con énfasis en lo pedagógico más que lo administrativo</li> <li>• Trabajo colegiado y supervisado por el cuerpo directivo</li> <li>• Promoción de evaluaciones internas en las áreas de: español, matemáticas, ciencias, lengua extranjera</li> <li>• Delegación de funciones propias a los presidentes de academia para el trabajo académico</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar directamente a los directivos en el trabajo pedagógico de la escuela en un 100% para el próximo ciclo escolar.</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo de los directivos se verá con mayor énfasis en lo pedagógico que en lo administrativo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo colegiado se observará en la toma de decisiones en asuntos pedagógicos e influirán para lo administrativo y organizativo de la comunidad escolar</li> <li>• Los directivos tendrán la capacidad de coordinar la alianza entre docentes, autoridades y padres de familia para el desarrollo de nuestra institución e incidiendo en el aprovechamiento escolar</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones por grupos colegiados y éstos con los directivos para tratar asuntos académicos</li> <li>• Reuniones con el consejo de participación social</li> </ul>

<p><b>DIMENSIONES:</b> Pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria de participación social</p>
<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Contribuir a la generación de una cultura en la escuela de cofinanciamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, con una relación transparente entre los órganos de administración escolar: Asociación de padres, Cooperativa escolar, Contraloría, Consejo de Participación Social.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y comprobación del uso de los recursos financieros en beneficio del aprendizaje de los alumnos e infraestructura escolar en coordinación con el consejo escolar de participación social.</li> </ul>
<p><b>METAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una rendición de cuentas en todos los órganos de administración financiera de la escuela, con informes a la comunidad escolar en un 100%</li> </ul>
<p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estados financieros de la institución serán conocidos por todos a través de informes mensuales por parte de cooperativa escolar, Contraloría, Asociación de padres, Consejo Escolar de Participación Social, y comisiones que manejen recursos financieros al interior de la escuela</li> </ul>
<p><b>ACCIONES GENÉRICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes parciales cada bimestre de los estados financieros a la comunidad escolar por todos los órganos de administración.</li> </ul>

En ésta propuesta una vez estructurados los objetivos aunados a sus oportunidades, debilidades, potencialidades y peligros para llevarlos a cabo; la formulación de estrategias por cada uno de ellos; asimismo sus metas a un lapso de cinco años y en el proyecto anual de cada institución a un año; por tanto, los indicadores que reflejan la prospectiva del camino del presente al estado deseado, y resumido en la acciones específica a ejercer en cada objetivo. Son la

esencia que dentro de la gestión educativa estratégica se sugiere que se implementen en cada una de las escuelas estudiadas

Después de ello el cronograma de metas por objetivo es importante que se realice ya que este definiría los tiempos de la planeación a cinco años, dosificando metas a un año para lograr la meta en general, e involucrando a las dimensiones involucradas en el objetivo.

La planeación requiere de una programación a un año, donde se especificarían los proyectos propuestos para el logro de objetivos del plan, la presupuestación de acciones a corto plazo, considerando las fuentes financieras de la escuela (Asociación de padres de familia, Cooperativa escolar, Contraloría, PEC, y comisiones que generen recursos económicos durante un ciclo escolar). De nada serviría que los planes de docentes no este empatados con los de la institución. Se requiere para el desarrollo de las escuelas estudiadas, primeramente crear una cultura organizacional para el logro de objetivos comunes y afines a lo individual y grupal de la institución.

En esta cultura el desarrollo del profesorado es primordial, existen resistencias al cambio, pero estas deben ser toleradas con la propuesta firme que mediante el liderazgo se implemente gradualmente la transformación hacia el desarrollo docente y administrativo de los centros educativos. Para esto es importante el trabajo reflexivo y colegiado en las academias de escuelas secundarias. Ante esto la problemática actual radica en la escasez de tiempo para planificar conjuntamente las tareas de academia; y es motivo para que el liderazgo del director influya en la organización de estas para planificar el proceso de aprendizaje en los alumnos. Se tienen que crear espacios a la evaluación continua del proceso de desarrollo profesional, con la plena convicción de que esta se puede iniciar desde el centro educativo, aprovechando a los que están actualizados en determinada área. Tomando como principal tarea la que tiene que ver con la tecnología, la planeación y el desarrollo curricular.

El desarrollo de la institución, como ya hemos dicho es tarea de todos los miembros de una comunidad escolar. Pero principalmente directivos y docentes son los responsables de los resultados que emanan de nuestras escuelas, somos nosotros los que a final de cuentas tenemos la posibilidad de cambiar las

condiciones en los centros educativos, somos el recurso que a través del aprendizaje organizacional, de metas compartidas y de un liderazgo efectivo que nos lleve a la transformación en lo cualitativo y cuantitativo de nuestras escuelas.

## **PROPUESTA 2**

Actualmente la humanidad se enfrenta a graves problemas de deterioro ambiental, sobre todo recae en los países subdesarrollados que no pueden mantener un equilibrio ambiental por la sobreexplotación de ellos y de los otros (países desarrollados). Problemas como la contaminación del suelo, agua y aire, la destrucción de la capa de ozono en la atmósfera, la deforestación de grandes extensiones, cambios climatológicos que se han hecho ver últimamente por los huracanes del mes de octubre pasado; extinción de especies vegetales y animales, propagación de desechos sólidos. Todo ello nos ha llevado a una crisis ambiental que se proyecta en forma global, pero con mayor impacto en los países subdesarrollados, en los factores que integran al medio ambiente y en consecuencia al ser humano.

El tener una vida cómoda, hacer del consumismo centro de nuestra existencia está acabando con los recursos naturales, sin preocuparnos lo que pueda ocurrir en el futuro. La destrucción del medio ambiente esta provocando la muerte diaria de diferentes especies de animales y vegetales, esto podría determinar muy pronto la destrucción del hombre. Eso pasará sin remedio, si no cambiamos de actitud con la naturaleza, con los otros seres que viven en la tierra; debemos tomar conciencia de que también los demás organismos tienen derecho a la vida, ello es adquirir cultura ecológica.

Por consiguiente, la educación ambiental en la educación particularmente en la materia de opcional en secundaria, no deberá confiarse únicamente a la enseñanza de conceptos teórico-científicos, sino que habrá que implementarse acciones prácticas interdisciplinarias que permitan al alumno la reflexión y la formación de una personalidad responsable en beneficio del medio ambiente.

Se pretende fomentar con esta propuesta curricular la investigación entre los alumnos y propiciar un ambiente de trabajo interactivo con los miembros de la

comunidad escolar que tienda a favorecer su hábitat. Se requiere de un análisis objetivo y realista que no menosprecie las causas ni exagere las consecuencias.

La contaminación no sólo afecta al aire, el suelo y el agua; sino también a la misma sociedad, por lo que se hace indispensable que todos conozcamos y comprendamos sus efectos, a fin de dar soluciones que permitan frenarla, contando con la participación de la escuela, la familia y la comunidad.

### **9.2.1 PLANTEAMIENTO GENERAL.**

La escuela secundaria y su actividad educativa, tienen un papel clave para desempeñar los procesos formativos ambientales de los educandos. Hasta el momento en nuestro país, se han hecho esfuerzos aislados para capacitar algunos grupos de docentes en materia ambiental. Sin embargo, la cobertura y calidad de esta capacitación no es la deseable por muchas razones (presupuestales, de enfoque y organizativas)

Para tener mejores resultados y logros en la formación ambiental de los alumnos, se recomienda que los docentes consideren:

- La interdisciplinariedad de las reflexiones, críticas y acciones sobre la situación ambiental y el desarrollo sustentable desde el entorno escolar.
- Que los docentes encuentren campo de práctica ambiental en su salón de clase, en la escuela, calles, hogares de alumnos, y no sólo en áreas naturales (parques, jardines, cultivos, etc.)
- Se hace necesaria la participación del profesorado a fin de que se concientice a los alumnos y población de la situación problemática ambiental actual.

La educación ambiental ha sido incorporada a los planes y programas de estudio de educación secundaria, con temas relacionados sobre el estudio de los sistemas ecológicos y el uso racional de los recursos a partir de la reforma curricular de 1993.

A pesar de ello, aun persiste una preocupante carencia de cultura en materia ambiental; con base en lo anterior, se propone la iniciativa de conjuntar nuevos diseños que nos lleve a acciones relacionadas con la educación ambiental, a través de la interdisciplinariedad. A un lapso de un ciclo escolar secuenciando en el mismo capacidades, destrezas, valores, actitudes, contenidos y métodos/actividades generales. Tanto en la programación a un año como por unidad de aprendizaje.

En ésta propuesta nos basaremos en el modelo “T” de Martiniano Román Pérez y Eloísa Díez López. Con la inferencia de que un diseño curricular de aula debe estar en armonía con los objetivos, metas y estrategias del proyecto institucional escolar, mejor conocido en nuestras escuelas de la zona 20 como: Plan anual escolar. Es decir, la planeación curricular en el caso de la educación ambiental, en este caso utilizada como eje para la utilización de la transversalidad curricular a la que pueden acceder las academias de una institución escolar, en estrecha relación con las ideas del contexto general institucional.

Por ende surge la necesidad de un proyecto pedagógico compartido, tal y como lo dice Martiniano Román Pérez, en su libro *Aprendizaje y Currículo*: *“para la elaboración de éste proyecto es necesario una visión compartida y previa de una teoría curricular proyectada a la práctica. Esta teoría se ha de acotar en una reflexión global común de los supuestos básicos de la reforma educativa, de tal manera que la elaboración de un proyecto curricular sea la concreción de unas ideas proyectadas a la práctica, pero previamente identificadas y definidas con precisión”*.<sup>79</sup>

Es importante que esta propuesta basada en la interdisciplinariedad tenga como sustento el diagnóstico en materia ambiental desde la escuela, es decir, la detección de la problemática en el entorno ambiental. Así también se tratase de otros ejes transversales como son los valores, la seguridad educativa integral, la sexualidad, o los derechos humanos, por decir algunos de ellos.

Toda propuesta debe tener el análisis de las fuentes del currículum: socioculturales, pedagógicos, psicológicos y epistemológicos. Para que con ello se tenga un traslado de la teoría a la práctica en la misma escuela. La propuesta

---

<sup>79</sup> ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO; Díez López, Eloísa. *“Aprendizaje y Currículum”*, España, Editorial EOS, p317-8

que se dará con esta investigación tiene como finalidad mejorar el aprendizaje escolar de las escuelas estudiadas.

Desde la perspectiva sociocultural se tiene en cuenta a la organización social y cultural del área geográfica de las escuelas en la zona en ciudad Nezahualcóyotl, que no difiere significativamente a las otras áreas a nivel estatal incluso nacional. También la socialización del alumno dentro de las pautas culturales de una comunidad influenciada por la globalización en lo social y educativo. Asimismo el desarrollo de las nuevas tecnologías y su papel como alternativa para incidir en aprendizajes y en la facilitación de información respecto a temas transversales. Por último, en una sociedad, tal y como dice Martiniano Román Pérez: *“el currículum es la cultura social, convertida en cultura escolar, por medio de las instituciones escolares y los profesores. Prosigue: Se entiende por cultura escolar las capacidades-destrezas, valores-actitudes, contenidos conceptuales y procedimientos-estrategias que los adultos queremos que se aprendan en la escuela. Estos elementos, al presentarse de una manera integrada en el Modelo “T”, favorecen la educación integral a partir de un modelo de programación integral”*.<sup>80</sup>

Es precisamente aquí donde la fuente psicopedagógica encuentra en la práctica educativa el desarrollo de destrezas para lograr una capacidad. En el modelo T cuatro destrezas componen una capacidad. También cuatro actitudes componen un valor. Estos aspectos considerados como objetivos a lograr en una unidad temática. Se olvida por completo de expresar los objetivos literalmente como en el caso de modelos conductistas.

Por consiguiente, los contenidos conceptuales parten de lo que ya sabe el alumno, aprendizaje significativo, el esquema del currículum formal es representado por los contenidos del programa con la flexibilidad que le dé el docente a sus propias intencionalidades de sus objetivos en particular. Esto se logra a través de procedimientos conformados por estrategias.

Así tenemos que los contenidos conceptuales corresponden al ¿qué enseñar?; los procedimientos y estrategias al ¿cómo enseñar?; a las capacidades-destrezas, valores-actitudes al ¿para qué enseñar? Lo mismo

---

<sup>80</sup> ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO; DÍEZ LÓPEZ, ELOÍSA. “Currículum y Programación. Diseños Curriculares de Aula. España, Editorial EOS, 1999, p53.

podemos decir para el aprendizaje: los contenidos conceptuales el ¿qué aprender?: los procedimientos y estrategias el ¿cómo aprender?; las capacidades-destrezas, valores-actitudes el ¿para qué aprender?

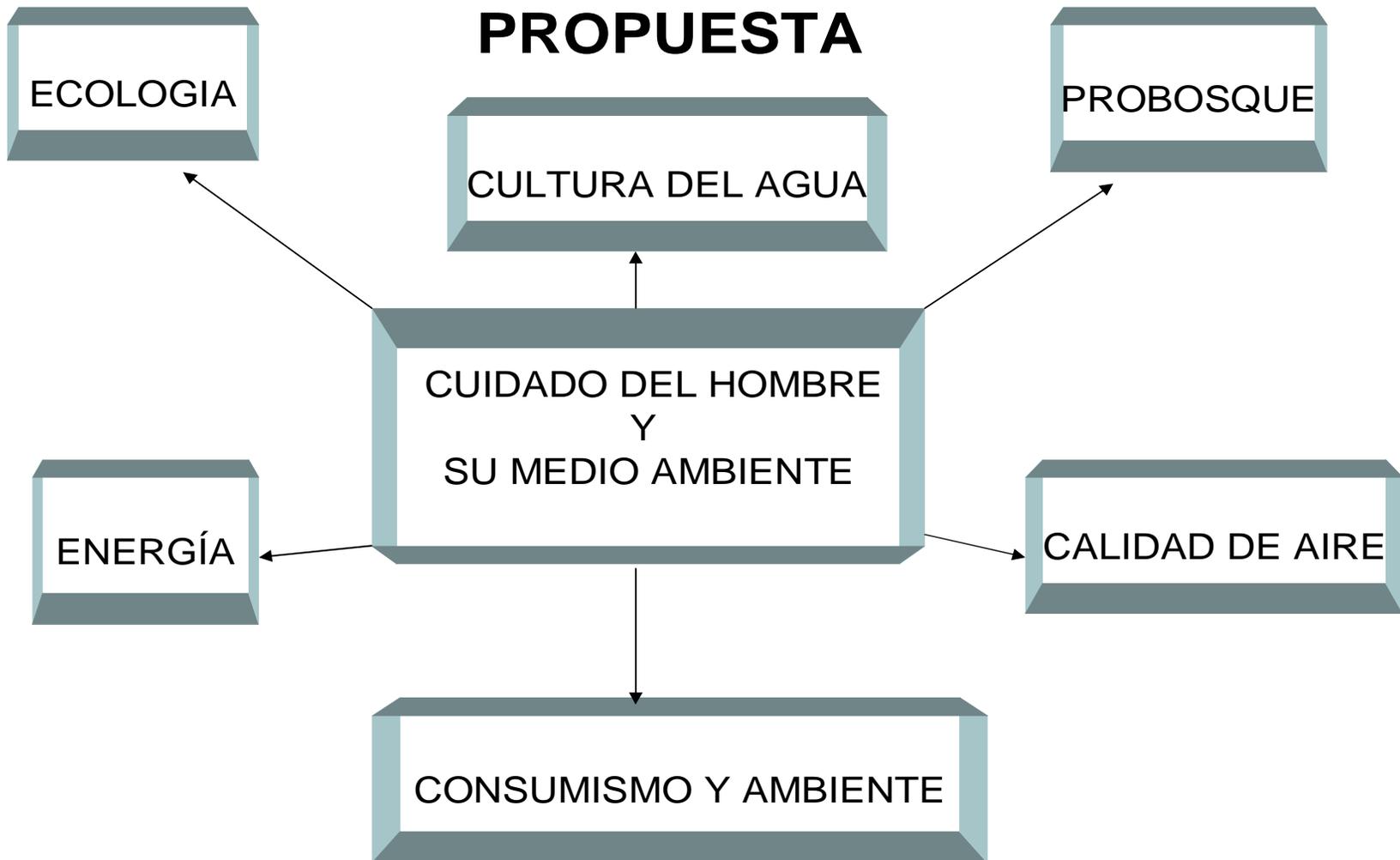
Todo ello sin olvidar lo ya tratado en este estudio correspondiente al desarrollo organizacional y al enfoque sistémico dentro de los procesos de aprendizaje y las características de los sujetos tanto alumnos, maestros, directivos y padres de familia.

Por último, en los aspectos epistemológicos en el diseño de una educación ambiental prospectiva, interviene aquellos que tiene que ver con la evolución del ambiente en el Estado de México y el Distrito Federal. Las causas que han llevado al deterioro de nuestro medio ambiente tienen que ver con las necesidades sociales y culturales de nuestra comunidad. Por ello, la necesidad de abordar el tema de una forma interdisciplinaria en la escuela para transformar las conductas en construcciones de conciencia y valores a través de un plan curricular que sea propuesto por todos, no únicamente por la materia de educación ambiental. Por consiguiente, la transdisciplinariedad se hace presente con alternativas de organización y sistematización del proceder tanto de alumnos, padres de familia, directivos y docentes.

Esta propuesta a través del modelo T de Martiniano y Eloísa, en sus contenidos, procedimientos, capacidades, destrezas, valores y actitudes, Partirán de un diagnóstico promovido por todos los integrantes de la comunidad. Obviamente, los temas que arrojarían serían los que tendría que ver con los problemas tanto locales como nacionales, ellos son: la contaminación ambiental, el manejo inadecuado de basura, destrucción de especies animales y vegetales, consumismo, excesivo gasto de energía, destrucción de la capa de ozono, el sobrecalentamiento de la tierra, carencia de una cultura ecológica, y por supuesto, el desperdicio del agua.

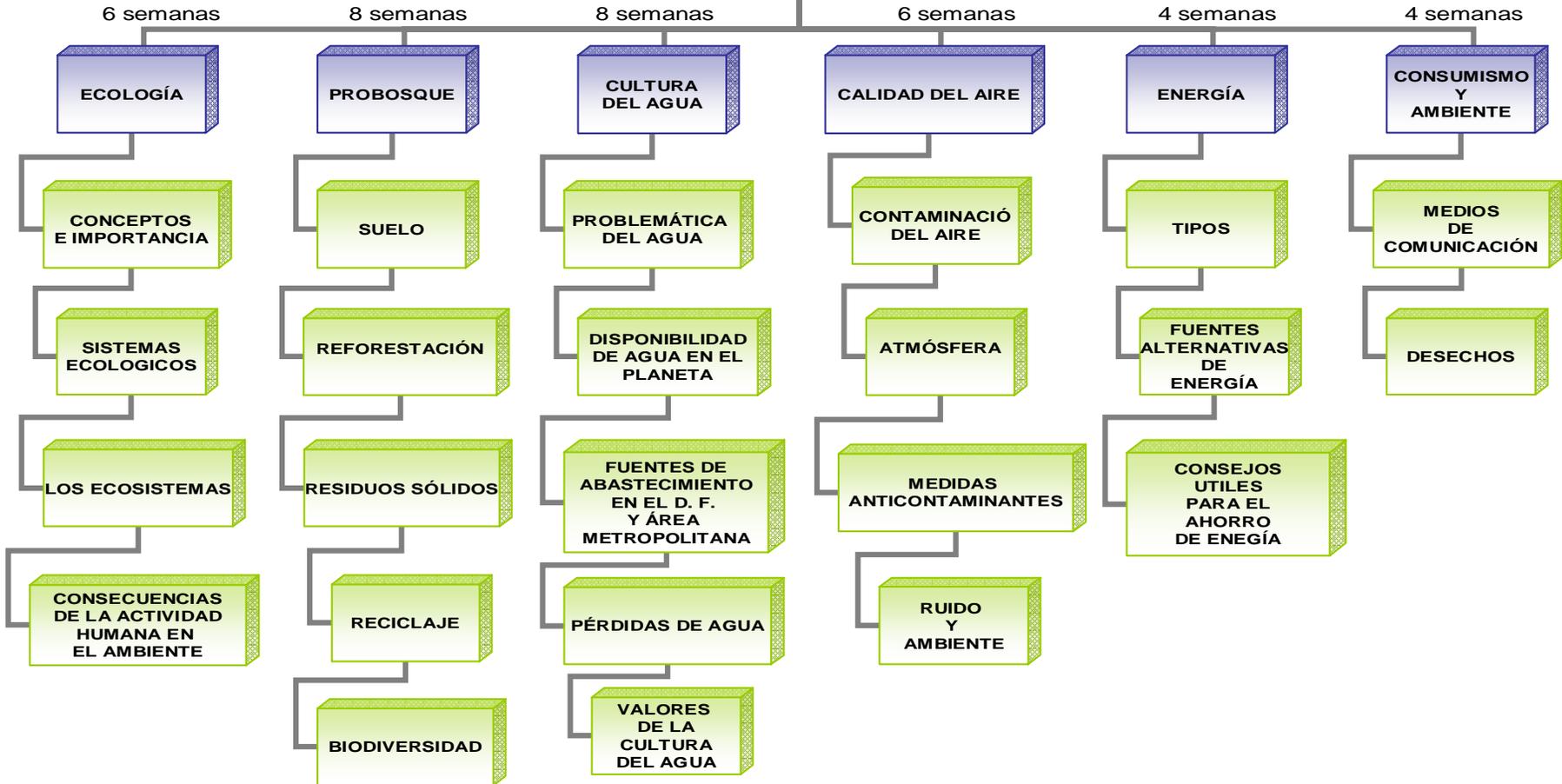
Así con todo ello, estamos en la posibilidad de brindar una propuesta interdisciplinaria mediante un diseño curricular de aula en materia de educación ambiental, el cual tenga que ver estrechamente con el plan anual escolar en sus objetivos, metas y estrategias hacia mejorar el aprovechamiento escolar de alumnos de secundaria.

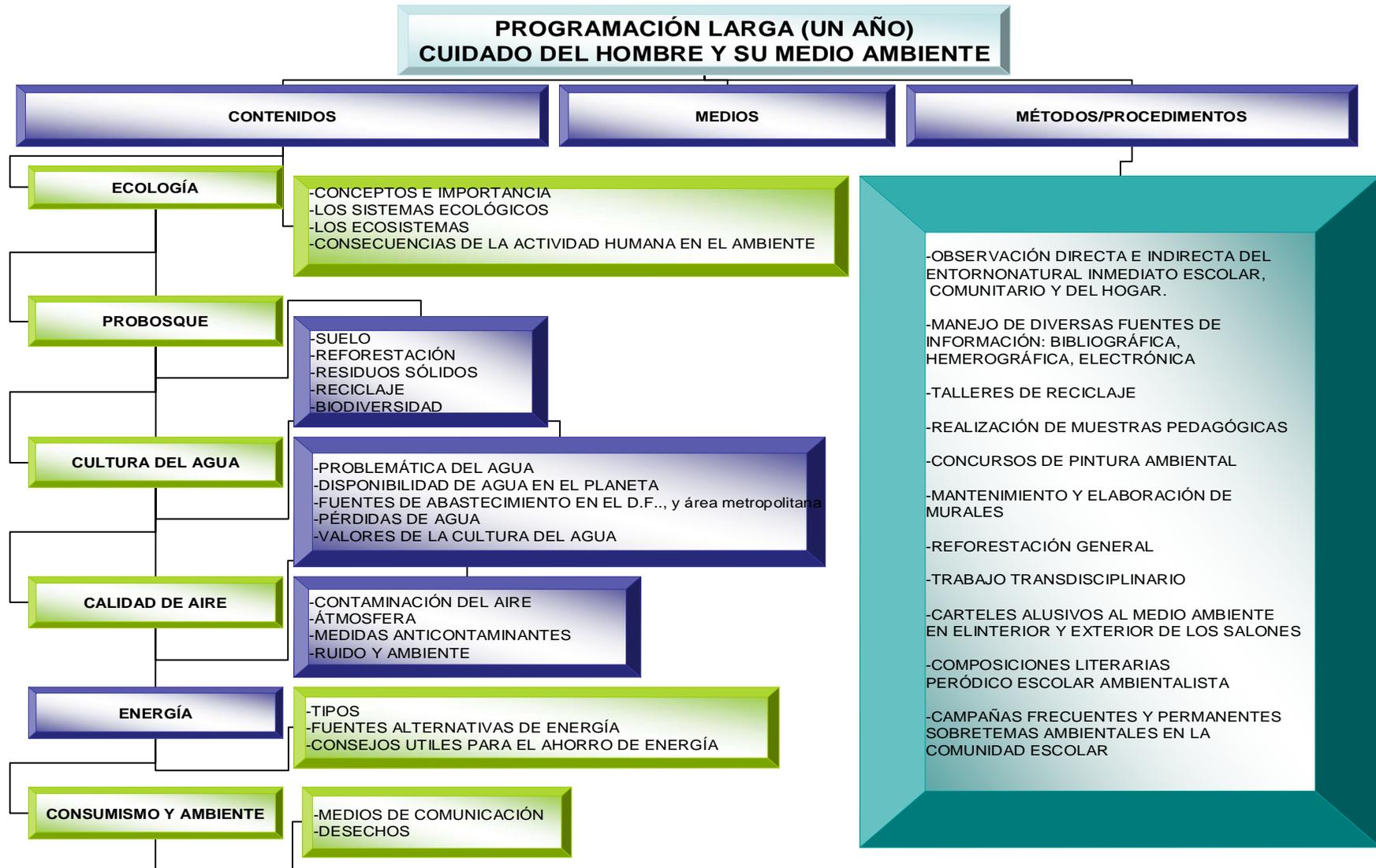
Finalmente, en las escuelas estudiadas se entiende que este trabajo es el inicio de un proceso continuo de reflexión, que nos lleve constantemente a diagnosticar nuestra problemática situacional. Ante el análisis y búsqueda de soluciones se ponga en práctica las estrategias implementadas en los centros educativos, y las acciones que nos permitan llevarlas a cabo. Es necesario que en todo esto se tengan a los proyectos como compartidos, donde halla un número limitado de metas establecidas con claridad, una fuerte presencia de valores, y una relevancia hacia encontrar la identidad institucional. Finalmente, al hacer la evaluación y revisión de todos los procesos anteriores, estaremos en condiciones de iniciar nuevos estudios atendiendo nuevas problemáticas para mejorar continuamente nuestros centros educativos.

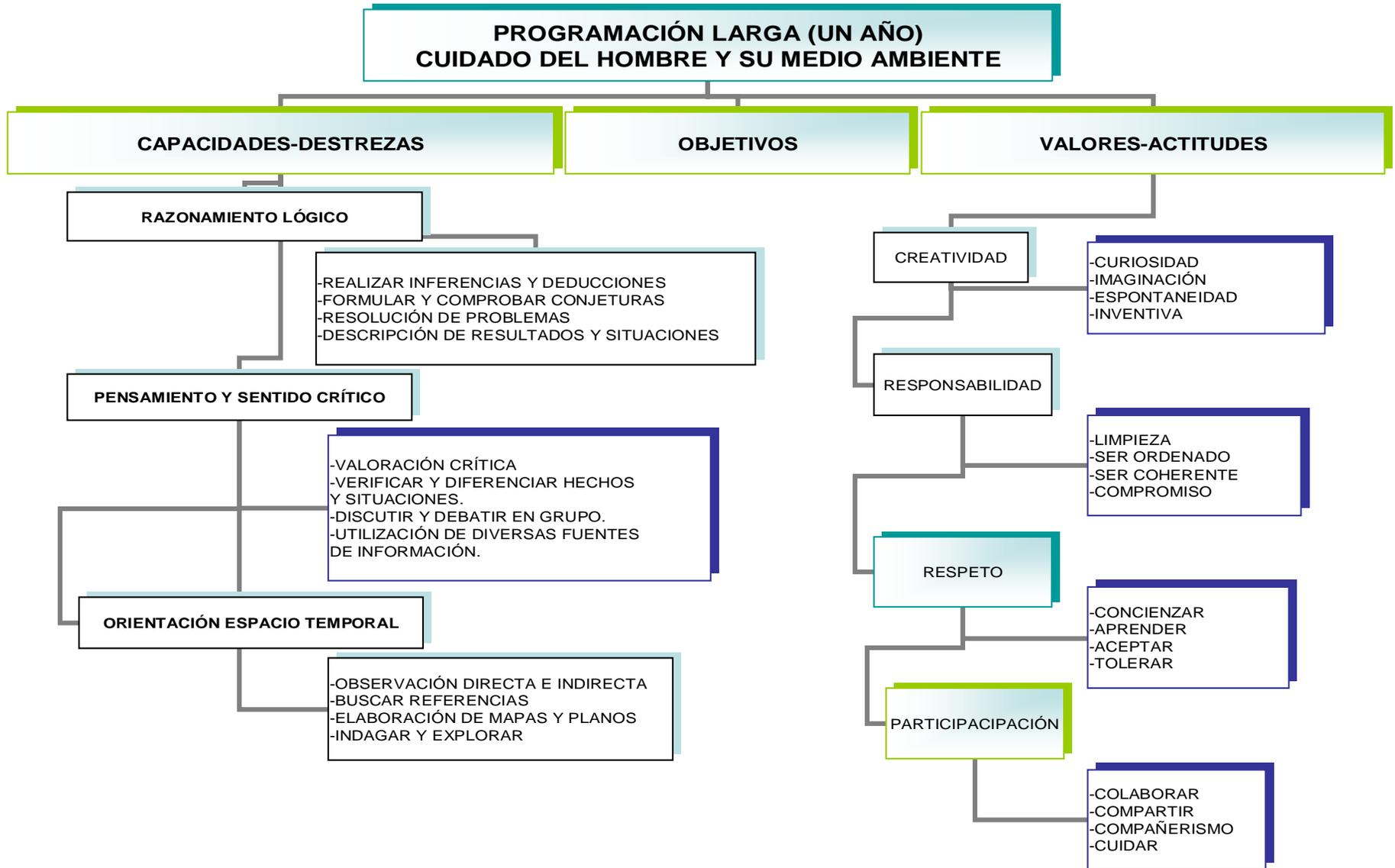


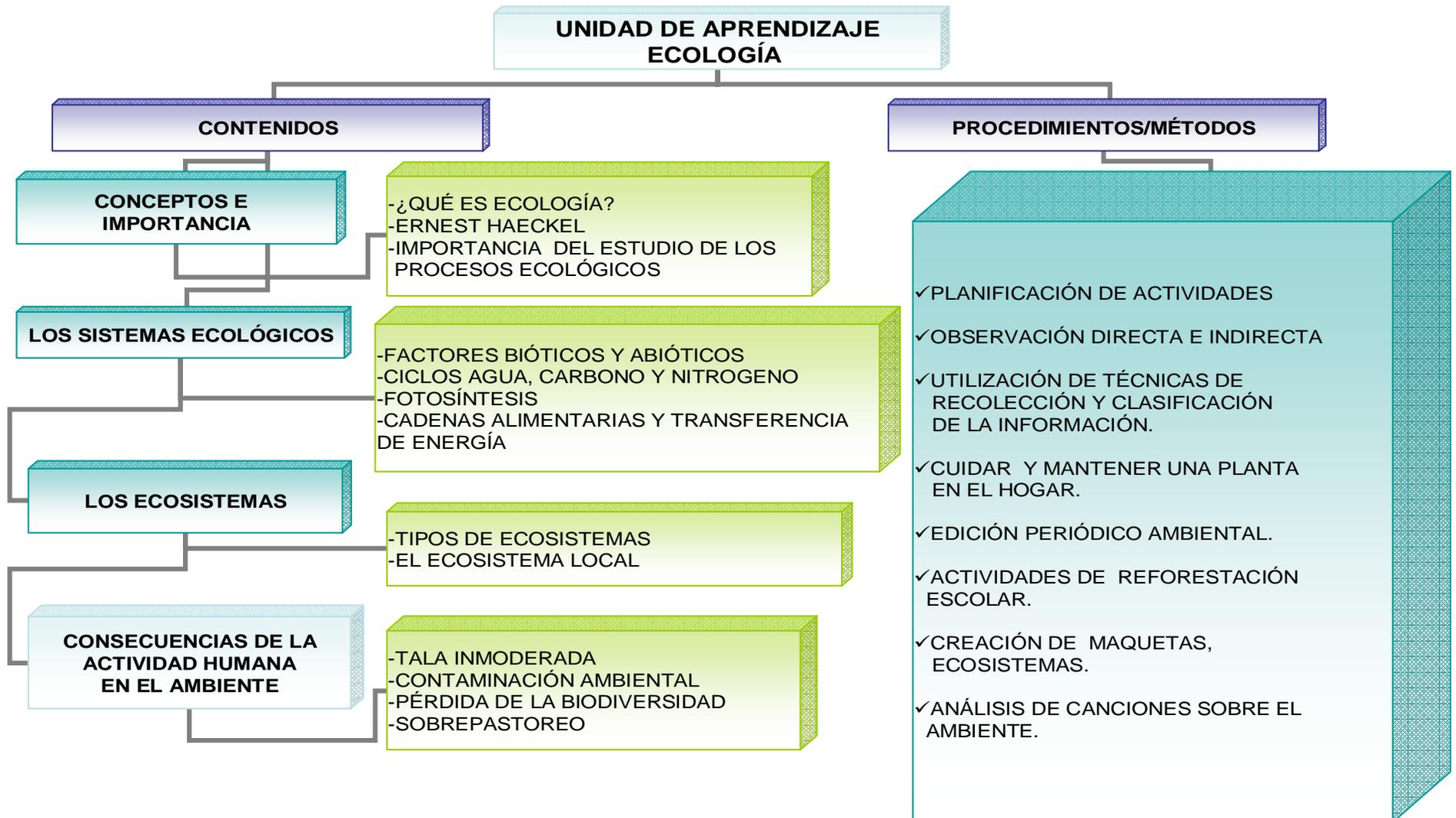
# MAPA CURRICULAR

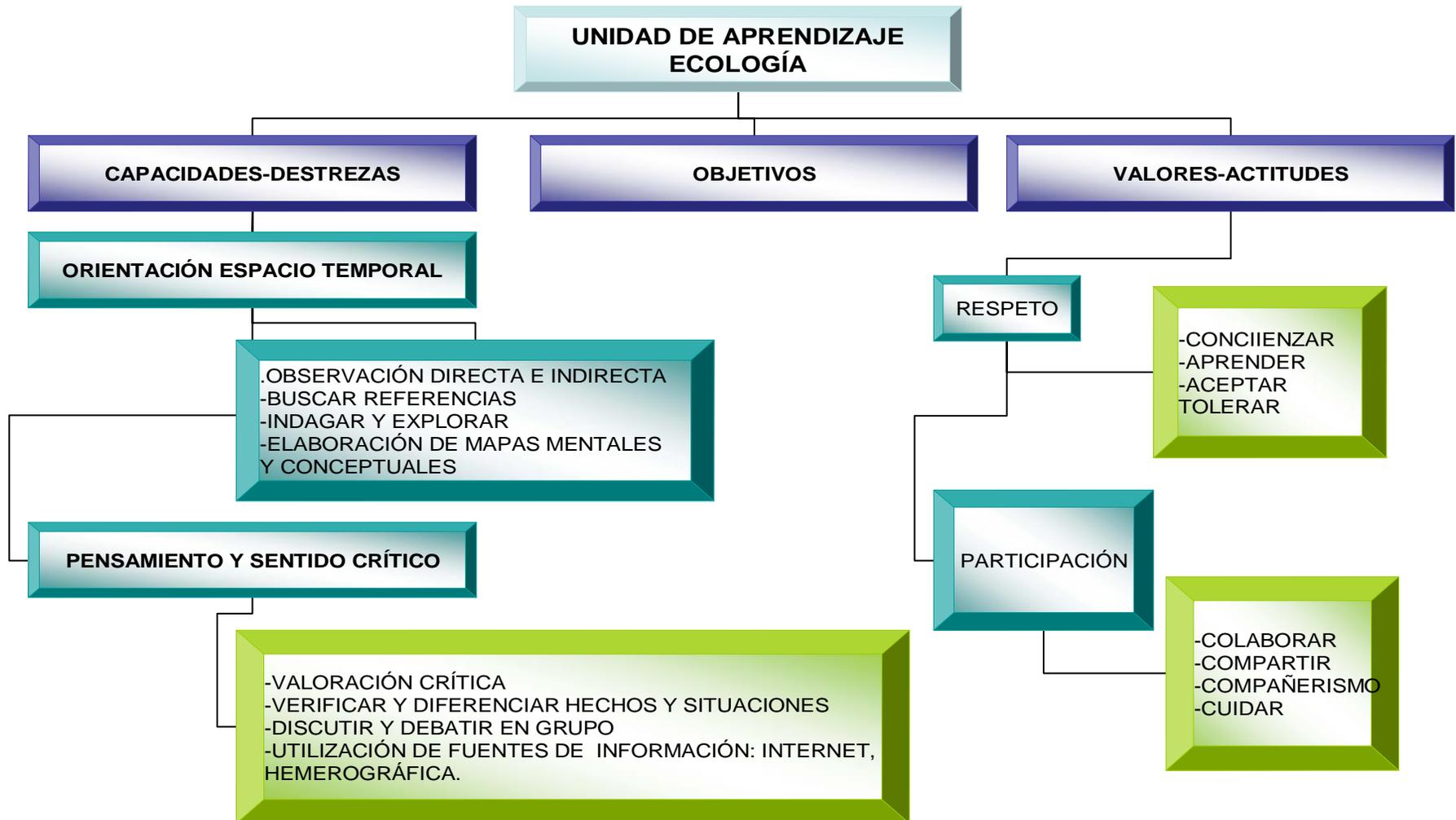
CONOCIMIENTO DEL HOMBRE Y SU MEDIO AMBIENTE

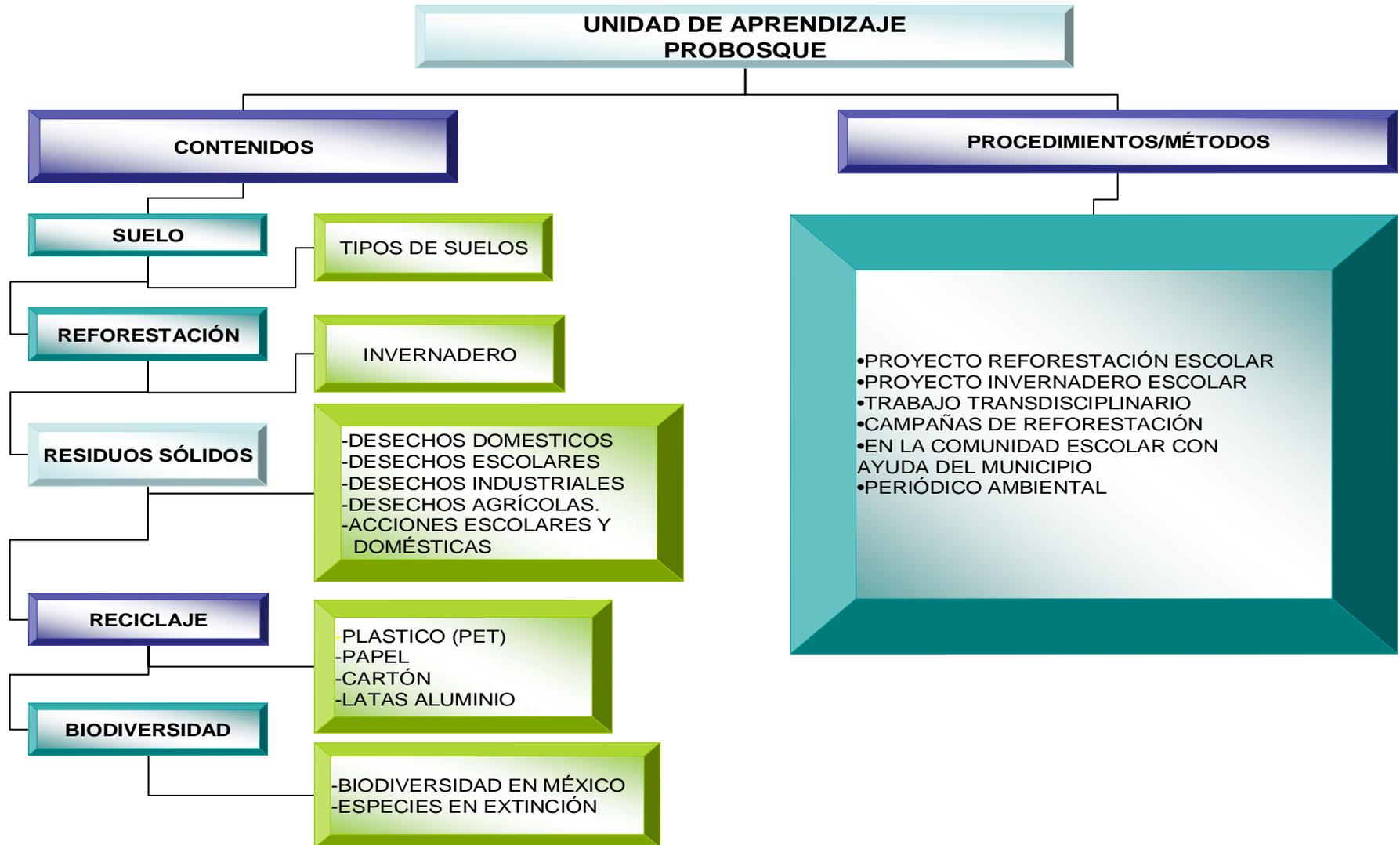


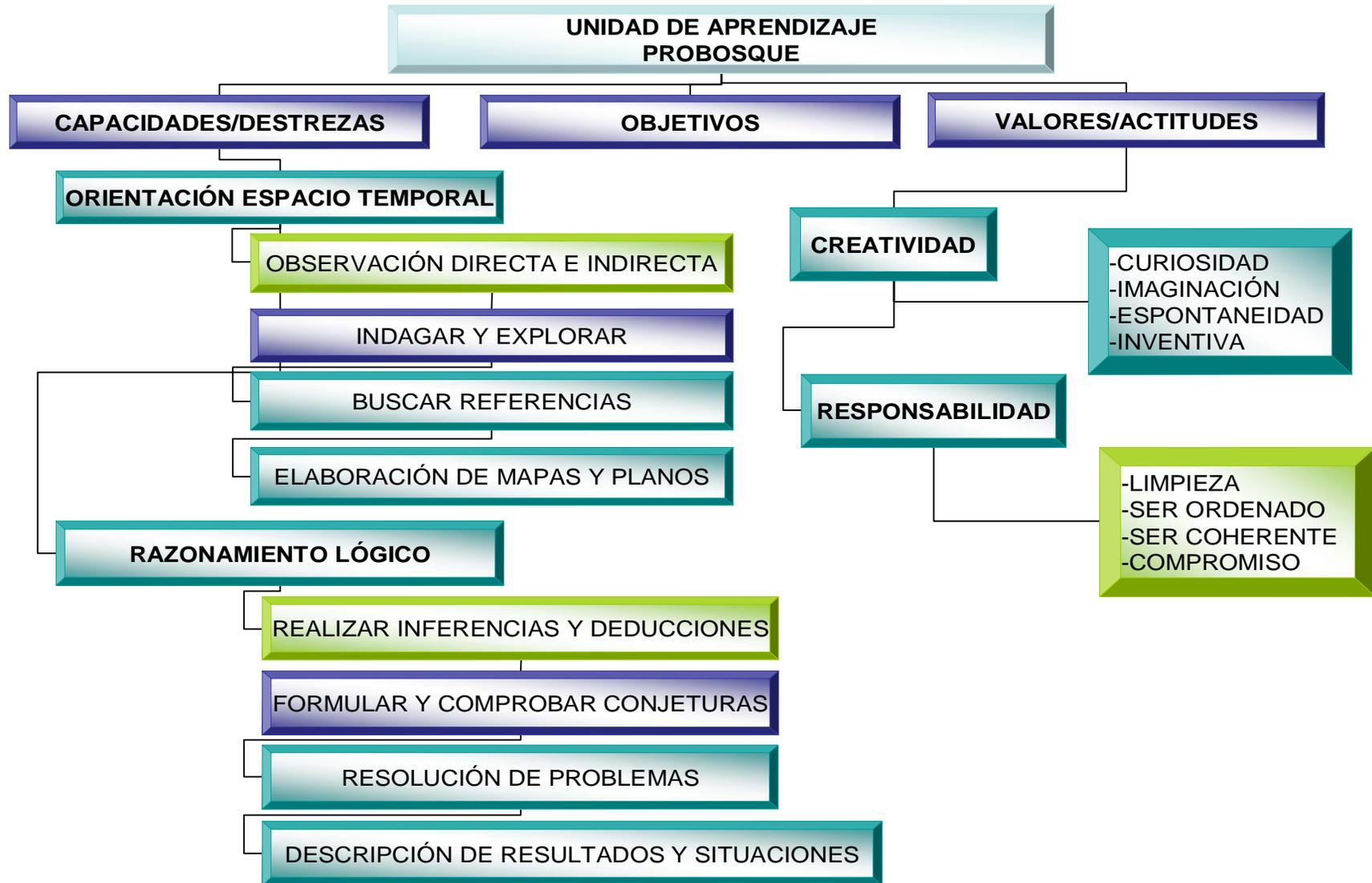




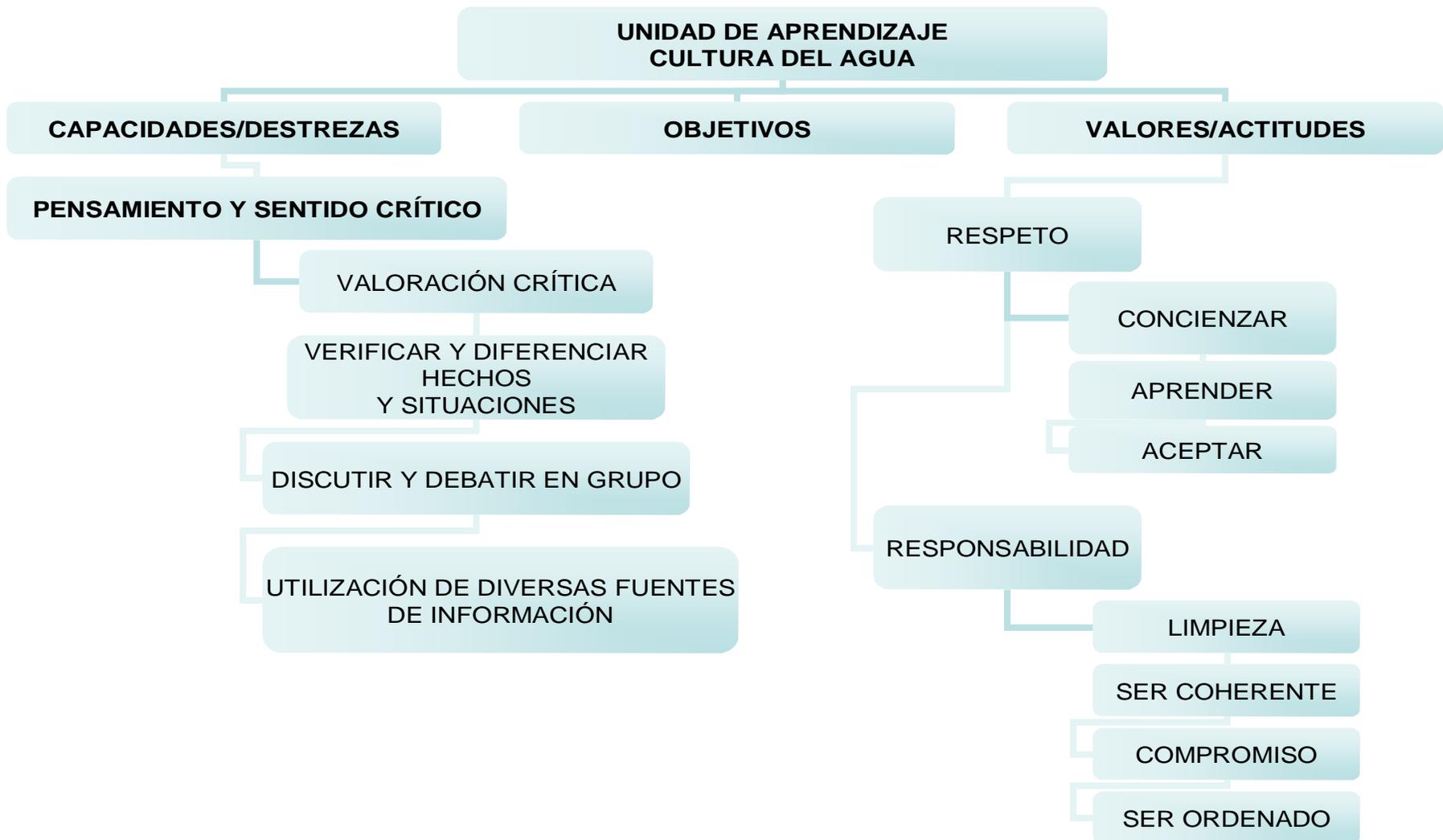


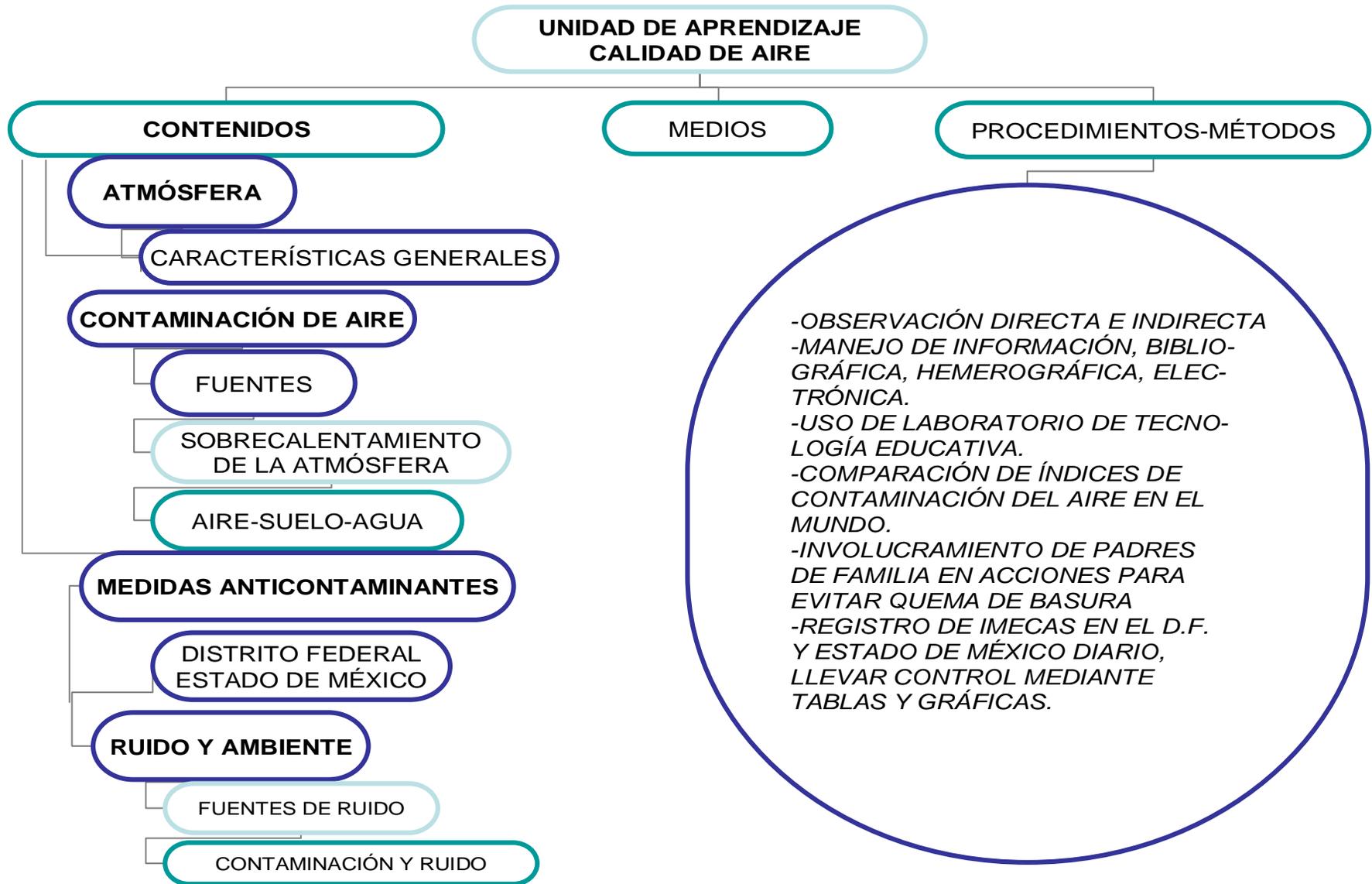












**UNIDAD DE APRENDIZAJE  
CALIDAD DE AIRE**

**CONTENIDOS**

**ATMÓSFERA**

CARACTERÍSTICAS GENERALES

**CONTAMINACIÓN DE AIRE**

FUENTES

SOBRECALENTAMIENTO DE LA ATMÓSFERA

AIRE-SUELO-AGUA

**MEDIDAS ANTICONTAMINANTES**

DISTRITO FEDERAL ESTADO DE MÉXICO

**RUIDO Y AMBIENTE**

FUENTES DE RUIDO

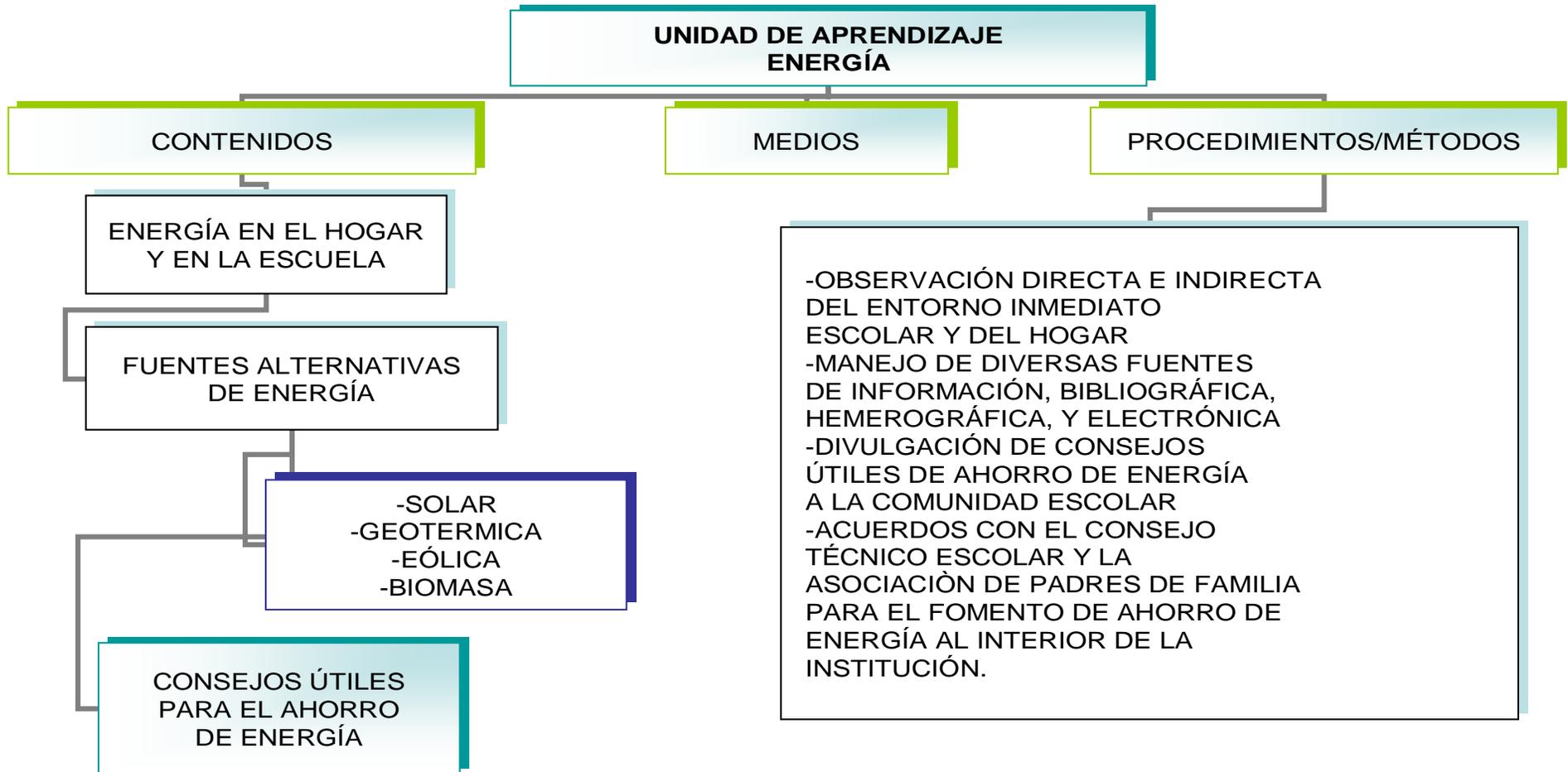
CONTAMINACIÓN Y RUIDO

**MEDIOS**

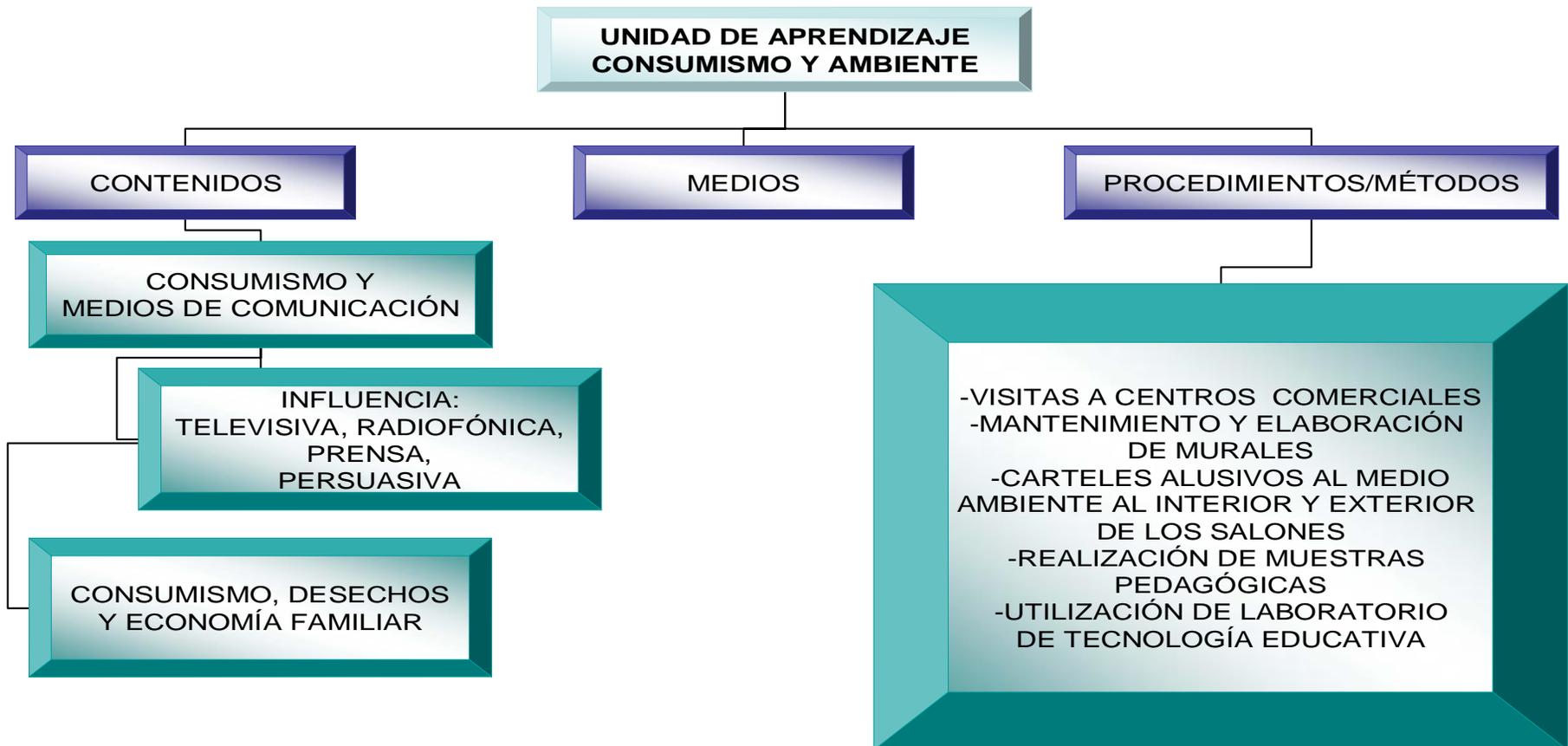
**PROCEDIMIENTOS-MÉTODOS**

- OBSERVACIÓN DIRECTA E INDIRECTA
- MANEJO DE INFORMACIÓN, BIBLIOGRÁFICA, HEMEROGRÁFICA, ELECTRÓNICA.
- USO DE LABORATORIO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA.
- COMPARACIÓN DE ÍNDICES DE CONTAMINACIÓN DEL AIRE EN EL MUNDO.
- INVOLUCRAMIENTO DE PADRES DE FAMILIA EN ACCIONES PARA EVITAR QUEMA DE BASURA
- REGISTRO DE IMECAS EN EL D.F. Y ESTADO DE MÉXICO DIARIO, LLEVAR CONTROL MEDIANTE TABLAS Y GRÁFICAS.











## ANEXOS

**ANEXO 1**  
**RESULTADOS**  
**SECUNDARIA 14, MEXICAYOTL**  
**DOCENTES**

SECUNDARIA No. 14, "MEXICAYOTL"

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 1 A 13

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿La enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?:	1	13	13	
2. ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos?:		6	19	2
3. ¿Su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos?:	2	15	7	3
4. ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios?:	5	18	4	
5. ¿El empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?:	3	10	11	3
6. ¿El seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?:	4	8	10	5
7. ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?:		7	18	2
8. ¿Su opinión con respecto al desempeño del personal directivo es?:	1	7	19	0
9. ¿En su opinión el liderazgo de los directivos es?:	1	4	18	4
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela?:	1	9	13	4
11. ¿En cuanto a los valores que rigen a la escuela usted los considera?:	1	12	11	3
12. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para su vida?:	3	13	9	2
13. ¿La situación del desempeño escolar de los alumnos ha cambiado a aspectos positivos a comparación de los últimos cinco años anteriores?:	4	4	17	2
<b>TOTALES</b>	<b>26</b>	<b>126</b>	<b>169</b>	<b>30</b>

SECUNDARIA No. 14, "MEXICAYOTL"				
RESULTADOS DOCENTES				
PREGUNTAS 14-28				
PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar?:	2	5	15	5
15. ¿El plan anual escolar se socializa?:	1	7	14	5
16. ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento?:	1	7	16	3
17. ¿Reutiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión?:		4	17	6
18. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela?:	1	7	13	6
19. ¿Cree usted que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de los alumnos?:	1	4	20	2
20. ¿El cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?:	5	7	11	4
21. ¿El personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela?:	5	8	13	1
22. ¿Se ha implementado estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar?:		4	21	2
23. ¿Existe el reconocimiento o aprecio a la labor educativa?:	2	3	18	4
24. ¿Cree usted que los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos?:	1	6	18	2
25. ¿Los padres consideran que sus hijos tienen capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia?:	3	9	13	2
26. ¿En las evaluaciones a usted le interesa disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y deserción escolar en nuestra escuela?:	16	11		
27. ¿Cree usted que el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente?:	1	10	16	
28. ¿Usted ha identificado acciones que contribuyen a generar condiciones que faciliten el trabajo?:	3	10	13	1
TOTALES	42	102	218	43

SECUNDARIA No. 14. "MEXICAYOTL"				
RESULTADOS DOCENTES				
PREGUNTAS 29-31				
PREGUNTA	1	2	3	4
	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
29. ¿Quiénes participan para la organización y designación de comisiones y responsabilidades para desarrollar las actividades escolares (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, consejo técnico escolar, guardias)?:	4	2	12	9
30. ¿De quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa?:	1		9	17
TOTALES	5	2	21	26

PREGUNTA	1	2	3	4
31. ¿Cuál es el rango de promedio en la materia que imparte?:	9 A 10	8 A 9	7 A 8	6 A 7
TOTALES	1	10	15	1

**RESULTADOS  
SECUNDARIA 14, MEXICAYOTL  
DIRECTIVOS**

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios?:	0	0	3	0
2. ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte?:	0	1	2	0
3. ¿Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes?:	0	0	1	2
4. ¿Cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar?:	0	0	3	0
5. ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en que se ubica el personal docente?:	0	3	0	0
6. ¿La ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico son?:	0	2	1	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. ¿Las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales son?:	0	3	0	0
8. ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria?:	0	0	2	1
9. ¿El laboratorio de tecnología educativa se organiza para brindar acceso a los maestros y estudiantes?:	0	1	2	0
10. ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza?:	0	0	2	1
11. ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza de la escuela?:	0	1	2	0
12. ¿Se da seguimiento a los acuerdos de academia?:	0	1	2	0
13. ¿Hay periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza?:	0	1	2	0
14. ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje?:	0	1	2	

15. ¿Se organizan para distribuir las tareas para el desarrollo de las actividades en colectivo escolar?:	1	1	1	
16. ¿Las actividades complementarias influyen en el aprendizaje de los alumnos?:	1	0	2	
17. ¿La escuela realiza de manera conjunta actividades con otras escuelas?:	1	1	1	
18. ¿En estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional?:		1	2	
19- ¿Se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión pedagógica?:		2	1	
20. ¿Participa el personal en el desarrollo de los proyectos educativos escolares?:	1		2	
21. ¿Se da seguimiento a las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:		1	2	
22. ¿Se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:		1	2	
23. ¿En la escuela se realizan acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela?:		3		
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>2</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
24. ¿La organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas), la realiza?:	El colectivo escolar	Director y secretario general	Director y algunos docentes	Sólo Director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

PREGUNTA	1	2	3	4
25 ¿Quiénes participan en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela	El colectivo escolar	Director y algunos docentes	Director y subdirectores	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
26. ¿Quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela?	Director. Asociación de Padres de Familia, y Consejo de Participación Social	Director y Asociación de padres de familia.	Asociación de Padres de Familia.	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**ANEXO 2**  
**RESULTADOS**  
**SECUNDARIA 31, TELPUCHCALLI**

SECUNDARIA No. 31, "TELPUCHCALLI"

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 1 A 13

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿La enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?:		15	9	
2. ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos?:		8	13	3
3. ¿Su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos?:	1	12	7	4
4. ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios?	5	18	1	
5. ¿El empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?:	3	12	7	2
6. ¿El seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?:	1	11	8	4
7. ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?:		13	11	
8. ¿Su opinión con respecto al desempeño del personal directivo es?:	3	10	8	3
9. ¿En su opinión el liderazgo de los directivos es?:	3	6	10	5
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela?:	2	6	8	8
11. ¿En cuanto a los valores que rigen a la escuela usted los considera?:	2	7	9	6
12. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para su vida?:	6	13	5	
13. ¿La situación del desempeño escolar de los alumnos ha cambiado a aspectos positivos a comparación de los últimos cinco años anteriores?:	1	7	16	
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>138</b>	<b>112</b>	<b>35</b>

SECUNDARIA No. 31, "TEPUCHCALLI"

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 14-28

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar?:	5	3	12	4
15. ¿El plan anual escolar se socializa?:	4	7	12	3
16. ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento?:	3	7	8	6
17. ¿Reutiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión?:	2	6	11	5
18. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela?:	2	6	14	2
19. ¿Cree usted que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de los alumnos?:	3	5	10	6
20. ¿El cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?:	4	8	11	1
21. ¿El personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela?:	5	7	8	4
22. ¿Se ha implementado estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar?:	4	5	14	1
23. ¿Existe el reconocimiento o aprecio a la labor educativa?:	3	5	11	5
24. ¿Cree usted que los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos?:	2	3	16	3
25. ¿Los padres consideran que sus hijos tienen capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia?:	4	9	10	1
26. ¿En las evaluaciones a usted le interesa disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y deserción escolar en nuestra escuela?:	13	10	1	
27. ¿Cree usted que el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente?:	5	6	10	3
28. ¿Usted ha identificado acciones que contribuyen a generar condiciones que faciliten el trabajo?:	3	13	6	2
TOTALES	62	100	151	47

## SECUNDARIA No. 31, "TELPUCHCALLI"

## RESULTADOS DOCENTES

## PREGUNTAS 29-31

PREGUNTA	1	2	3	4
	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
29. ¿Quiénes participan para la organización y designación de comisiones y responsabilidades para desarrollar las actividades escolares (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, consejo técnico escolar, guardias)?:	4	5	12	3
30. ¿De quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa?:	1	3	6	14
TOTALES	5	8	18	17

PREGUNTA	1	2	3	4
31. ¿Cuál es el rango de promedio en la materia que imparte?:	9 A 10	8 A 9	7 A 8	6 A 7
TOTALES	2	2	18	2

**RESULTADOS  
SECUNDARIA 31, TELPUCHCALLI  
DIRECTIVOS**

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios?:	0	1	2	0
2. ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte?:	0	1	2	0
3. ¿Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes?:	0	1	2	0
4. ¿Cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar?:	0	2	1	0
5. ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en que se ubica el personal docente?:	0	3	0	0
6. ¿La ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico son?:	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. ¿Las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales son?:	0	1	2	0
8. ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria?:	1	1	1	0
9. ¿El laboratorio de tecnología educativa se organiza para brindar acceso a los maestros y estudiantes?:	2	1	0	0
10. ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza?:	0	0	3	0
11. ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza de la escuela?:	0	1	2	0
12. ¿Se da seguimiento a los acuerdos de academia?:	0	2	1	0
13. ¿Hay periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza?:	0	2	1	0
14. ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje?:	0	1	2	0
15. ¿Se organizan para distribuir las tareas para el desarrollo de las actividades en colectivo escolar?:	1	0	2	0

16. ¿Las actividades complementarias influyen en el aprendizaje de los alumnos?:	0	3	0	0
17. ¿La escuela realiza de manera conjunta actividades con otras escuelas?:	0	1	1	1
18. ¿En estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional?:	0	0	2	1
19- ¿Se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión pedagógica?:	0	2	1	0
20. ¿Participa el personal en el desarrollo de los proyectos educativos escolares?:	0	2	1	0
21. ¿Se da seguimiento a las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:	0	1	2	0
22. ¿Se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:	0	1	2	0
23. ¿En la escuela se realizan acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela?:	1	2	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>2</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
24. ¿La organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas), la realiza?:	El colectivo escolar	Director y secretario general	Director y algunos docentes	Sólo Director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
25 ¿Quiénes participan en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela	El colectivo escolar	Director y algunos docentes	Director y subdirectores	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
26. ¿Quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela?	Director. Asociación de Padres de Familia, y Consejo de Participación Social	Director y Asociación de padres de familia.	Asociación de Padres de Familia.	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**ANEXO 3**  
**RESULTADOS**  
**SECUNDARIA 58, VALENTÍN GÓMEZ FARIAS**  
**DOCENTES**

SECUNDARIA No. 58, VALENTÍN GMEZ FARIAS

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 1 A 13

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿La enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?:	0	6	3	0
2. ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos?:	0	4	5	0
3. ¿Su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos?:	1	5	3	0
4. ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios?	1	7	1	0
5. ¿El empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?:	1	2	4	2
6. ¿El seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?:	1	5	3	0
7. ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?:	1	3	5	
8. ¿Su opinión con respecto al desempeño del personal directivo es?:	1	3	5	
9. ¿En su opinión el liderazgo de los directivos es?:	1	2	6	
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela?:	1	3	4	1
11. ¿En cuanto a los valores que rigen a la escuela usted los considera?:	2	4	3	
12. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para su vida?:	5	2	2	0
13. ¿La situación del desempeño escolar de los alumnos ha cambiado a aspectos positivos a comparación de los últimos cinco años anteriores?:	1	1	6	1
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>4</b>

SECUNDARIA No. 58, VALENTÍN GÓMEZ FARIAS

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 14-28

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar?:	2	2	5	0
15. ¿El plan anual escolar se socializa?:	4	4	1	0
16. ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento?:	3	2	4	0
17. ¿Reutiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión?:	0	5	4	0
18. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela?:	3	1	5	0
19. ¿Cree usted que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de los alumnos?:	2	1	5	1
20. ¿El cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?:	3	3	3	0
21. ¿El personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela?:	2	3	4	0
22. ¿Se ha implementado estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar?:	0	3	3	3
23. ¿Existe el reconocimiento o aprecio a la labor educativa?:	0	2	4	3
24. ¿Cree usted que los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos?:	0	4	4	1
25. ¿Los padres consideran que sus hijos tienen capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia?:	1	4	4	0
26. ¿En las evaluaciones a usted le interesa disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y deserción escolar en nuestra escuela?:	2	5	2	0
27. ¿Cree usted que el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente?:	1	3	4	1
28. ¿Usted ha identificado acciones que contribuyen a generar condiciones que faciliten el trabajo?:	2	2	4	1
<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	<b>10</b>

SECUNDARIA No. 58, VALENTÍN GÓMEZ FARIAS

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 29-31

PREGUNTA	1	2	3	4
	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
29. ¿Quiénes participan para la organización y designación de comisiones y responsabilidades para desarrollar las actividades escolares (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, consejo técnico escolar, guardias)?:	3	0	4	2
30. ¿De quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa?:	0	6	1	2
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
31. ¿Cuál es el rango de promedio en la materia que imparte?:	9 A 10	8 A 9	7 A 8	6 A 7
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

**RESULTADOS  
SECUNDARIA 58, DIRECTIVOS  
DIRECTIVOS**

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios?:		1		
2. ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte?:		1		
3. ¿Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes?:		1		
4. ¿Cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar?:			1	
5. ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en que se ubica el personal docente?:			1	
6. ¿La ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico son?:				1
<b>TOTALES</b>	0	3	2	1

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. ¿Las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales son?:			1	
8. ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria?:			1	
9. ¿El laboratorio de tecnología educativa se organiza para brindar acceso a los maestros y estudiantes?:			1	
10. ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza?:				1
11. ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza de la escuela?:			1	
12. ¿Se da seguimiento a los acuerdos de academia?:			1	
13. ¿Hay periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza?:			1	
14. ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje?:				1

15. ¿Se organizan para distribuir las tareas para el desarrollo de las actividades en colectivo escolar?:			1	
16. ¿Las actividades complementarias influyen en el aprendizaje de los alumnos?:	1			
17. ¿La escuela realiza de manera conjunta actividades con otras escuelas?:				1
18. ¿En estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional?:			1	
19- ¿Se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión pedagógica?:				1
20. ¿Participa el personal en el desarrollo de los proyectos educativos escolares?:	1			
21. ¿Se da seguimiento a las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:			1	
22. ¿Se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:			1	
23. ¿En la escuela se realizan acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela?:			1	
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>11</b>	<b>4</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
24. ¿La organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas), la realiza?:	El colectivo escolar	Director y secretario general	Director y algunos docentes	Sólo Director
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		

PREGUNTA	1	2	3	4
25 ¿Quiénes participan en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela	El colectivo escolar	Director y algunos docentes	Director y subdirectores	Sólo director
<b>TOTALES</b>			<b>1</b>	

PREGUNTA	1	2	3	4
26. ¿Quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela?	Director. Asociación de Padres de Familia, y Consejo de Participación Social	Director y Asociación de padres de familia.	Asociación de Padres de Familia.	Sólo director
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		

**ANEXO 4**  
**RESULTADOS**  
**SECUNDARIA 112, ACAMAPICHTLI**  
**DOCENTES**

SECUNDARIA No. 112, ACAMAPICHTLI

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 1 A 13

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿La enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?:	1	3	4	0
2. ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos?:	0	2	4	2
3. ¿Su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos?:	0	3	4	1
4. ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios?	2	3	2	1
5. ¿El empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?:	0	5	3	0
6. ¿El seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?:	2	4	2	0
7. ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?:	1	4	3	0
8. ¿Su opinión con respecto al desempeño del personal directivo es?:	0	5	3	0
9. ¿En su opinión el liderazgo de los directivos es?:	0	4	3	1
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela?:	0	5	3	0
11. ¿En cuanto a los valores que rigen a la escuela usted los considera?:	0	4	4	0
12. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para su vida?:	0	4	4	0
13. ¿La situación del desempeño escolar de los alumnos ha cambiado a aspectos positivos a comparación de los últimos cinco años anteriores?:	0	3	3	2
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>42</b>	<b>7</b>

SECUNDARIA No. 112, ACAMAPICHTLI

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 14-28

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar?:	4	1	3	0
15. ¿El plan anual escolar se socializa?:	2	1	4	1
16. ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento?:	2	4	2	0
17. ¿Reutiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión?:	0	4	4	0
18. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela?:	3	3	2	0
19. ¿Cree usted que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de los alumnos?:	1	5	1	1
20. ¿El cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?:	3	3	2	0
21. ¿El personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela?:	1	2	5	0
22. ¿Se ha implementado estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar?:	1	4	3	0
23. ¿Existe el reconocimiento o aprecio a la labor educativa?:	1	2	4	1
24. ¿Cree usted que los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos?:	0	1	7	0
25. ¿Los padres consideran que sus hijos tienen capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia?:	0	6	2	0
26. ¿En las evaluaciones a usted le interesa disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y deserción escolar en nuestra escuela?:	7	1	0	0
27. ¿Cree usted que el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente?:	2	1	5	0
28. ¿Usted ha identificado acciones que contribuyen a generar condiciones que faciliten el trabajo?:	1	4	3	0
<b>TOTALES</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>3</b>

SECUNDARIA No. 112, ACAMAPICHTLI

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 29-31

PREGUNTA	1	2	3	4
	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
29. ¿Quiénes participan para la organización y designación de comisiones y responsabilidades para desarrollar las actividades escolares (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, consejo técnico escolar, guardias)?:	4	2	2	0
30. ¿De quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa?:	1	1	2	4
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
31. ¿Cuál es el rango de promedio en la materia que imparte?:	9 A 10	8 A 9	7 A 8	6 A 7
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**RESULTADOS  
SECUNDARIA 112, ACAMAPICHTLI  
DIRECTIVOS**

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios?:		1		
2. ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte?:		1		
3. ¿Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes?:			1	
4. ¿Cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar?:		1		
5. ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en que se ubica el personal docente?:	1			
6. ¿La ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico son?:		1		
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. ¿Las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales son?:		1		
8. ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria?:	1			
9. ¿El laboratorio de tecnología educativa se organiza para brindar acceso a los maestros y estudiantes?:	1			
10. ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza?:		1		
11. ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza de la escuela?:	1			
12. ¿Se da seguimiento a los acuerdos de academia?:		1		
13. ¿Hay periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza?:	1			
14. ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje?:	1			

15. ¿Se organizan para distribuir las tareas para el desarrollo de las actividades en colectivo escolar?:	1			
16. ¿Las actividades complementarias influyen en el aprendizaje de los alumnos?:	1			
17. ¿La escuela realiza de manera conjunta actividades con otras escuelas?:			1	
18. ¿En estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional?:		1		
19- ¿Se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión pedagógica?:	1			
20. ¿Participa el personal en el desarrollo de los proyectos educativos escolares?:	1			
21. ¿Se da seguimiento a las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:	1			
22. ¿Se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:	1			
23. ¿En la escuela se realizan acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela?:	1			
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
24. ¿La organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas), la realiza?:	El colectivo escolar	Director y secretario general	Director y algunos docentes	Sólo Director
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		

PREGUNTA	1	2	3	4
25 ¿Quiénes participan en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela	El colectivo escolar	Director y algunos docentes	Director y subdirectores	Sólo director
<b>TOTALES</b>			<b>1</b>	

PREGUNTA	1	2	3	4
26. ¿Quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela?	Director. Asociación de Padres de Familia, y Consejo de Participación Social	Director y Asociación de padres de familia.	Asociación de Padres de Familia.	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>			

**ANEXO 5**  
**RESULTADOS**  
**SECUNDARIA 120, TENOCHTITLAN**  
**DOCENTES**

SECUNDARIA No. 120, TENOCHTITLAN

RESULTADOS DOCENTES (17)

PREGUNTAS 1 A 13

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿La enseñanza que se brinda a los alumnos usted la considera?:	0	8	7	2
2. ¿A comparación de la enseñanza como concibe usted al aprendizaje en los alumnos?:	0	5	12	0
3. ¿Su evaluación corresponde al desempeño de los alumnos?:	1	7	6	3
4. ¿Articula usted el desarrollo de su asignatura con los propósitos educativos del plan de estudios?:	0	8	6	3
5. ¿El empleo de la tecnología en su actividad didáctica es?:	0	4	9	4
6. ¿El seguimiento a los acuerdos de academia, los considera?:	0	5	9	3
7. ¿Los equipos de trabajo para el diseño de la planeación escolar, son?:	0	6	9	2
8. ¿Su opinión con respecto al desempeño del personal directivo es?:	0	3	8	6
9. ¿En su opinión el liderazgo de los directivos es?:	0	4	7	6
10. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo que prevalece en la escuela?:	0	6	6	5
11. ¿En cuanto a los valores que rigen a la escuela usted los considera?:	0	6	6	5
12. ¿Considera usted que los aprendizajes obtenidos por los alumnos en la escuela son relevantes para su vida?:	0	6	9	2
13. ¿La situación del desempeño escolar de los alumnos ha cambiado a aspectos positivos a comparación de los últimos cinco años anteriores?:	1	4	9	3
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>103</b>	<b>44</b>

SECUNDARIA No. 120, TENOCHTITLAN

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 14-28

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
14. ¿El colectivo escolar se organiza para evaluar lo planeado y realizado en el año escolar?:	1	6	7	3
15. ¿El plan anual escolar se socializa?:	1	5	9	2
16. ¿A las estrategias implementadas en el plan se les da seguimiento?:	1	6	10	0
17. ¿Reutiliza el diseño de proyectos educativos como herramienta de gestión?:	1	6	10	0
18. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones para la asignación de tareas y responsabilidades que se distribuyen en la escuela?:	0	5	7	5
19. ¿Cree usted que los directivos dan seguimiento e impulsan mejoras en el aprovechamiento escolar de los alumnos?:	1	5	7	4
20. ¿El cuerpo directivo impulsa el empleo de los recursos tecnológicos tanto en lo pedagógico como en lo administrativo?:	1	5	7	4
21. ¿El personal directivo gestiona apoyos y recursos para el mejoramiento de la escuela?:	0	5	10	2
22. ¿Se ha implementado estrategias para establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar?:	1	5	8	3
23. ¿Existe el reconocimiento o aprecio a la labor educativa?:	1	2	11	3
24. ¿Cree usted que los padres le dan importancia al aprendizaje obtenido de sus hijos?:	0	2	12	3
25. ¿Los padres consideran que sus hijos tienen capacidad para exponer sus ideas con cierta claridad y coherencia?:	0	2	10	5
26. ¿En las evaluaciones a usted le interesa disminuir los índices de reprobación, bajo aprovechamiento y deserción escolar en nuestra escuela?:	3	5	6	3
27. ¿Cree usted que el aprendizaje obtenido por los alumnos es real a las evaluaciones presentadas bimestralmente y anualmente?:	2	4	8	3
28. ¿Usted ha identificado acciones que contribuyen a generar condiciones que faciliten el trabajo?:	3	2	8	4
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>65</b>	<b>130</b>	<b>44</b>

SECUNDARIA No. 120, TENOCHTITLAN

RESULTADOS DOCENTES

PREGUNTAS 29-31

PREGUNTA	1	2	3	4
	TODO EL PERSONAL	DIRECTOR Y TODOS LOS DOCENTES	DIRECTOR Y ALGUNOS DOCENTES	DIRECTOR UNICAMENTE
29. ¿Quiénes participan para la organización y designación de comisiones y responsabilidades para desarrollar las actividades escolares (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa, consejo técnico escolar, guardias)?:	1	2	7	7
30. ¿De quienes se toman en cuenta los criterios para asignar al responsable del laboratorio de tecnología educativa?:	0	0	6	11
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
31. ¿Cuál es el rango de promedio en la materia que imparte?:	9 A 10	8 A 9	7 A 8	6 A 7
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

**RESULTADOS  
SECUNDARIA 120, TENOCHTITLAN  
DIRECTIVOS**

PREGUNTA	1	2	3	4
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
1. ¿Cree usted que los docentes conocen los propósitos y prioridades del plan de estudios?:		3		
2. ¿Los docentes manifiestan el conocimiento del enfoque de la asignatura que imparte?:		2	1	
3. ¿Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes?:		2	1	
4. ¿Cómo se establecen los criterios y formas de enseñanza desde el colectivo escolar?:		2	1	
5. ¿Existen criterios apropiados para la distribución y asignación de grados en que se ubica el personal docente?:		3		
6. ¿La ubicación de los docentes de acuerdo a su perfil académico son?:		3		
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	

PREGUNTA	1	2	3	4
	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. ¿Las actividades para la obtención o mejora de los recursos materiales son?:	1		2	
8. ¿Los contenidos de aprendizaje se trabajan como colectivo escolar en forma interdisciplinaria?:		2	1	
9. ¿El laboratorio de tecnología educativa se organiza para brindar acceso a los maestros y estudiantes?:		1	2	
10. ¿Se da seguimiento y se evalúan los compromisos colectivos para mejorar las formas de enseñanza?:		2	1	
11. ¿El grupo de maestros se organiza para afrontar las necesidades de enseñanza de la escuela?:	1	1	1	
12. ¿Se da seguimiento a los acuerdos de academia?:	1	1	1	
13. ¿Hay periodicidad al revisar, analizar y tomar decisiones por el colectivo escolar para fortalecer la enseñanza?:	1	2		
14. ¿El colectivo escolar participa en actividades complementarias al aprendizaje?:		3		

15. ¿Se organizan para distribuir las tareas para el desarrollo de las actividades en colectivo escolar?:	2	1		
16. ¿Las actividades complementarias influyen en el aprendizaje de los alumnos?:	2	1		
17. ¿La escuela realiza de manera conjunta actividades con otras escuelas?:	1		1	1
18. ¿En estas actividades se recupera la información obtenida para la evaluación institucional?:	1	1	1	
19- ¿Se detecta la problemática por el colectivo escolar en cuestión pedagógica?:	1	2		
20. ¿Participa el personal en el desarrollo de los proyectos educativos escolares?:	1	2		
21. ¿Se da seguimiento a las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:	2		1	
22. ¿Se obtienen resultados a partir de la implementación de las actividades diseñadas para resolver problemas pedagógicos?:		2	1	
23. ¿En la escuela se realizan acciones para vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de los recursos materiales con que cuenta la escuela?:	2	1		
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
24. ¿La organización que se utiliza para las incidencias de personal (asignación de horas), la realiza?:	El colectivo escolar	Director y secretario general	Director y algunos docentes	Sólo Director
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
25 ¿Quiénes participan en los procedimientos para evaluar el desempeño del personal de la escuela	El colectivo escolar	Director y algunos docentes	Director y subdirectores	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

PREGUNTA	1	2	3	4
26. ¿Quién implementa la detección de necesidades materiales para el funcionamiento de la escuela?	Director. Asociación de Padres de Familia, y Consejo de Participación Social	Director y Asociación de padres de familia.	Asociación de Padres de Familia.	Sólo director
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM MAGENDZO. "Los derechos humanos. Un objetivo transversal del currículum.

ARTÍCULO 1. "Carta de la transdisciplinariedad". Convento de Arrábida, noviembre 6 de 1994.

ASOCIACIÓN MEXICANA POR EL DÉFICIT DE ATENCIÓN Y TRASTORNOS ASOCIADOS. "Carta Abierta". <http://www.deficitdeatencion.org/cartaAbierta.htm>. 25 de noviembre del 2004.

BLASCO, Maribel. ¿Los maestros deben ser como segundos padres? Escuela secundaria, afectividad y pobreza. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 8, No. 19 septiembre-diciembre del 2003. p791.

BOLÍVAR, ANTONIO. "Cómo Mejorar los Centros Educativos". España, Editorial Síntesis, año 2002. p. 64.

BRASLAVSKY, CECILIA. "Las políticas educativas frente a la revolución tecnológica en un mundo de interdependencias crecientes y parciales".

BRÜNNER, JOSÉ JOAQUÍN. "Educación e Internet. La próxima Revolución". Fondo de Cultura Económica, Chile, 2003, p. 51-2.

BRÜNNER, JOSÉ JOAQUÍN. "Globalización y el futuro de la Educación: Tendencias, Desafíos, estrategias". <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf> 11 de agosto del 2005.

CASARINI RATTO. "Teoría y Diseño Curricular. México, Editorial Trillas, 1997, p42.

CASASSUS, JUAN; UNESCO. "Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)", p. 2 [http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf). Diciembre 18, 2004.

CASTELLS, MANUEL. "La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura, la Sociedad Red". México, Siglo XXI. Vol. 1, p 120.

CENTRO DE SERVICIOS PEDAGÓGICOS. "La interdisciplinariedad: acción comunicativa científica y humana.": [http://ayura.udea.edu.co/servicios/1\\_5.htm](http://ayura.udea.edu.co/servicios/1_5.htm) 10 de octubre de 2005.

CRUZ, Ángeles. "Se africaniza la desnutrición en México". La Jornada, 20 de febrero del 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO, "introducción a la Teoría General de la Administración" México, MC. Graw Hill, año 2000. p. 697.

DELORS, Jacques. "La Educación Encierra un Tesoro". P. 169-70

DÍAZ PIÑA, ANTONIO. “Las políticas públicas en materia educativa”. SEP, México, 2003. p. 94

DRYDEN, Gordon y VOS, Jeannette. “La Revolución del Aprendizaje” Grupo Editorial Tomo, México, 2002. pp. 435.

GAIRIN SALLÁN, JOAQUIN. “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”. <http://www.bib.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p31.pdf> 16 de febrero de 2006.

GÓMEZ FLORES, Laura. “En México, 24 millones padecen alta nutrición”. La Jornada, 5 de octubre de 1996.

GONZÁLEZ GAUDIANO, EDGAR. “La transversalidad de la educación ambiental en el currículum de la enseñanza básica”. <http://www.mma.es/fr/educ/ceneam/02firmas/firmas2000/firma42.htm>. 9 DE OCTUBRE DE 2005.

HENNESSEY, GERMÁN. “El proceso enseñanza aprendizaje de la comunicación organizacional. Un proceso de formación de consultores basado en un modelo de una acción-reflexión empresa aula y el aprendizaje autónomo”: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/ghennessey.html>. 30 DE JULIO DE 2005.

HERRERA BELTRÁN, Claudia. “Empeora el rendimiento escolar en México durante el foxismo”: OCDE. El país ocupa el último lugar en aprovechamiento en matemáticas, lectura y ciencias. La Jornada, Diciembre 7, 2004.

IIFE Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. “Gestión Educativa Estratégica”. [http://www.iiie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.iiie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf). Diciembre, 17, 2004.

INEGI. <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/tematicos/mediano/anu.asp?t=mpob82&c=3259> 30 de noviembre del 2004.

LARRAÍN, TRINIDAD. “Hacia una Gestión Autónoma y centrada en lo Educativo”. [http://biblioteca.minedud.cl/documento/gestion\\_p900.doc](http://biblioteca.minedud.cl/documento/gestion_p900.doc). Diciembre 22, 2004.

LOS DIRECTIVOS ESCOLARES Y LIDERAZGO DE CALIDAD. <http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/liderazgo.pdf>. 22 noviembre del 2004.

MARTÍNEZ MÍGUELES, Miguel. “Transdisciplinariedad, un enfoque para la complejidad del mundo actual”. <http://www.concienciaactiva.org/ConcienciaActiva21/conciencia1/6.pdf>. Diciembre 5, 2004.

MARTINEZ, Nurit. <http://estadis.eluniversal.com.mx/nacion/118256.html>. El Universal, 22 de noviembre del 2004.

MIKLOS, TOMÁS; TELLO, Ma. ELENA. "Planeación Prospectiva. México, Editorial Limusa, 2005, p71.

MORIN, Edgar. "Ciencia con consciencia". Anthropos, Editorial del Hombre, México, 2003. pp. 99.

MORIN, Edgar. "Educación en la Era Planetaria". Gedisa, Barcelona, 2003, pp. 65

MORIN, Edgar. "Introducción al pensamiento complejo". Gedisa, México, 2004. pp.32.

Morin, Edgar "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro". Ediciones UNESCO, Paris, Francia, 1999, p. 37

MUÑOZ GARCÍA, F. San Sebastián. "Niños, Adolescentes y Medios de Comunicación". <http://www.svnp.es/Documen/comunica.htm>. 26 de noviembre del 2004.

NEZAHUALCÓYOTL VIVE.  
<http://mx.geocities.com/nezavive/nezactual.html>. 28 de noviembre del 2004.

ORTIZ OCAÑA, ALEXANDER LUIS. "El Liderazgo Educativo: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad". <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

PASTRANA, DANIELA. "Los números de la ignorancia" La jornada, en Masiosare, 17 de agosto de 2003.

PEÑALVER BERMÚDEZ, Luis R. "Transdisciplina y Pensamiento Complejo en la educación básica". <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/688Penalver.PDF>. Diciembre 5, 2004.

PENSAMIENTO SISTÉMICO.  
<http://www.monografias.com/trabajos14/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>. 25 de julio del 2005.

POZNER, PILAR. "Gestión educativa estratégica". IPE Buenos Aires – UNESCO. [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO COMPLEJO Y LA COMPLEJIDAD.  
<http://www.complejidad.org/penscompl.htm>. Diciembre 6, 2004.

RODRÍGUEZ MANSILLA, DARIO. "Gestión Organizacional. Elementos para su estudio". México, Editorial: Plaza y Valdés. 2001. p. 168.

ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO y DÍEZ LÓPEZ ELOÍSA. "Aprendizaje y Currículum". Didáctica socio-cognitiva aplicada. España, EOS, p63.

ROMÁN PÉREZ, MARTINIANO y DÍEZ LÓPEZ ELOÍSA. "Currículum y Programación". Diseños Curriculares de Aula. España, Editorial EOS, 1999, p53.

SANDOVAL FLORES, Etelvina. "Ser maestro de secundaria en México: condiciones de trabajo y reformas educativas". P. 6.

STEINER, GEORGE A. "Planeación estratégica". México, Grupo Patria Cultural, año 2000. p. 20.

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL, DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN; FONDO MIXTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y CIENTÍFICA MÉXICO-ESPAÑA. "Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria". Junio/2004

TEDESCO, JUAN CARLOS. "La Gestión en la Encrucijada de Nuestro Tiempo". En: La Gestión Pedagógica de la Escuela". Compiladores: Ezpeleta, Justa y Furlan, Alfredo. Corre de la UNESCO, México, 2004. pp. 41-43

UNESCO. "Evaluación del Aprovechamiento escolar". Situación y Tendencias 2000. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001198/119823s.pdf>. 30 de noviembre del 2004.

VILLA MORENO, RAFAEL MARIO. "Planeación Estratégica". <http://www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt>

ZORRILLA, Margarita. "La Educación Secundaria en México: al filo de su reforma". P. 1