



23  
24

Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
A R A G O N

**LA ADMINISTRACION ESCOLAR:  
SU TRASCENDENCIA DENTRO DE LA  
ENSEÑANZA MEDIA OFICIAL**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

P R E S E N T A :

**ROSA LIMA DE JESUS CONTRERAS AMBROSIO**

San Juan de Aragón Edo. de México

1992.

**FALLA DE ORIGEN**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

Págs.

PREFACIO  
INTRODUCCION

## CAPITULO I.

### LA ENSEÑANZA MEDIA EN MEXICO.

1.1	Antecedentes Históricos.....	6
1.1.1	Marco Jurídico de la enseñanza media en México.....	13
1.1.2	La Escuela Secundaria Mexicana por períodos presidenciales 1924-1990.....	15
1.2	Educación Media y la importancia de la administración escolar.....	33

## CAPITULO II.

### LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1	Hacia una definición.....	36
2.2	Elementos del proceso administrativo.....	41
2.2.1	Fase mecánica.....	41
2.2.2	Fase dinámica.....	49

## CAPITULO III.

### LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

3.1	La administración como función educativa.....	56
3.2	La administración en la segunda enseñanza.....	58
3.3	El proceso administrativo en la institución escolar.....	64
3.4	La organización escolar.....	81

## CAPITULO IV.

### FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA OFICIAL.

4.1	Organigrama.....	86
4.2	Funciones.....	88
4.2.1	Funciones del director de la escuela de educación secundaria.....	88
4.2.2	Funciones del subdirector de la escuela de educación secundaria.....	95
4.2.3	Funciones de los profesores de la escuela de educación secundaria.....	101
4.2.4	Funciones del consejo técnico escolar.....	105
4.2.5	Funciones del personal de servicios de asistencia educativa.....	105
4.2.6	Funciones del personal de servicios generales y administrativos.....	107
4.2.7	Funciones de los jefes locales.....	108
	Resultados de la evaluación.....	110
	Conclusiones.....	127
	Anexos.....	136
	Bibliografía.....	171
	Heimerografía.....	174

## P R E F A C I O.

El propósito de ésta tesis es analizar cómo se lleva a cabo la administración escolar en las instituciones de educación media oficial.

La idea anterior, surgió de la necesidad de valorar la importancia que tiene el aplicar una correcta administración dentro de los centros educativos para que su nivel de eficiencia sea óptimo.

Por lo que, se enfocó sólo al nivel medio por ser una institución que tiene el compromiso de preparar alumnos en un proceso de desarrollo intelectual y físico hacia una actividad media profesional.

Por lo anterior, quiero destacar la colaboración y comprensión del personal administrativo de las Escuelas Secundarias Federales Número 7 y 11 por la generosidad con la que aportaron su tiempo y su confianza.

También debo mi reconocimiento a la Lic. Francisca Serrano Tavera, por prestarme su valiosa cooperación y apoyo para su realización.

Asimismo, reitero mi agradecimiento tanto al jurado como a aquellas personas que intervinieron en él para su mejor elaboración, siendo los resultados positivos.

Ahora bien, su elaboración significó un gran esfuerzo, por lo que entre otras muchas razones lo dedico a Obed por ser un impulso en todos los objetivos de mi vida, a mi madre y a mi hermano, esperando que éste pueda en parte compensar todo lo que ellos me han dado.

## INTRODUCCION

La administración escolar en la enseñanza media oficial, es un problema educativo de suma importancia debido a que aún no se ha reflexionado sobre la repercusión que ésta tiene sobre los escolares, además de que las autoridades no se involucran de manera determinante en sus labores dentro de la Institución en la cual trabajan, puesto que en ocasiones delegan sus responsabilidades a sus subalternos sin tomar en cuenta cuál es su papel dentro de dicha organización.

Por lo anterior, se planteó la siguiente hipótesis:

*"Si se aplican correctamente los fundamentos, principios y técnicas de la administración en la Institución Educativa (enseñanza media oficial), entonces la eficiencia con que se dirija ésta será óptima".*

Esta hipótesis se justificó mediante la recopilación de datos obtenidos en forma documental y de campo.

Al presentar la investigación documental, se fundamentó en la bibliografía básica sobre el tema, y en base al plan de administración escolar expedido por el sector oficial.

En la investigación de campo los criterios para determinar la muestra representativa fue a través de la selección al azar de los planteles de educación secundaria del turno vespertino en el Distrito Federal.

- 1.- El total de la población fue de 240 escuelas.
- 2.- De ésta totalidad, se seleccionó el 10% que son 24 escuelas que se contemplan en la Delegación Cuauhtémoc, pero cabe señalar que La Secretaría de Educación Pública únicamente aceptó que de las 24 se seleccionara el 10% en calidad de muestra, la que quedó determinada de la siguiente manera:

Escuela Secundaria Federal # 7.  
Escuela Secundaria Federal # 11

En el turno vespertino ubicadas en el Distrito Federal.

De las cuales, se seleccionó el personal al azar, al que se le aplicaron cuestionarios, quienes representan el 50% en cada plantel.

La muestra quedó como a continuación se presenta:

PUESTOS	ESC.SEC. 7	ESC.SEC.11
Director	1	1
Subdirector	1	1
Docentes	13	12
Ayudante de Laboratorio	No hay	1
Consejo Técnico Escolar	1	1
Personal de servicios de asistencia educativa.	1	1
Personal Administrativo	1	1
Jefes locales	1	1
T O T A L.	19	19

La recolección de información fue con el propósito de hacer un estudio que proporcionó elementos para:

- a) Detectar el grado de eficiencia en que se encuentra la administración escolar, en las instituciones de educación media oficial.
  
- b) Conocer las actividades que efectúan los recursos humanos, en las instituciones de educación media oficial.

- c) Valorar la importancia de que en las escuelas secundarias, se lleve a cabo de manera eficiente el proceso administrativo.

Con el objeto de poner a prueba la hipótesis, el estudio que a continuación se presenta se ha dividido en cuatro capítulos, en los cuales se detallará con mayor amplitud cuál es el grado de eficiencia en que se encuentra la administración escolar en la enseñanza media oficial.

En el primer capítulo se hará énfasis sobre los antecedentes históricos de la enseñanza media en México a través de los períodos presidenciales 1924-1990, asimismo se presenta su marco jurídico correspondiente, de igual manera en qué consiste la educación media y la importancia de la administración escolar, con la finalidad de ubicar al lector en el campo de estudio.

En el capítulo segundo, se exponen los diversos conceptos que se tienen sobre administración; así como los elementos que integran el proceso administrativo de acuerdo con los autores representativos en el área: Agustín Reyes Ponce, Francisco Sánchez Guzmán y Harold Koontz.

En el capítulo tercero, se hará mención sobre la administración como función educativa, asimismo se representa el proceso administrativo dentro de la institución escolar, dando prioridad a la organización escolar, que es una disciplina de interés general, la cual siempre estará presente en cualquier actividad humana, ya que se pretende alcanzar objetivos bien delimitados, organizados y planeados, al respecto se señala en qué consiste la administración pública, puesto que la institución de educación media se encuentra inmersa en ese rubro.

En el capítulo cuatro, la finalidad es mostrar el marco descriptivo de las principales funciones asignadas a cada uno de los puestos que integran la Escuela Secundaria Oficial de acuerdo a lo establecido en el Manual de Organización expedido por la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.)

Finalmente, se darán a conocer los resultados de la evaluación llevada a cabo en las Escuelas Secundarias Federales Número 7 y 11 con el fin de señalar las conclusiones, confrontándose hipótesis con evaluación y así mencionar las sugerencias correspondientes.

Para hacer patentes cada uno de los puntos tratados en éste análisis se adjuntan los anexos, como son los cuestionarios y los cuadros de resultados, como complemento de la labor realizada se especifica la bibliografía y la hemerografía que sustenta el estudio.

## CAPITULO 1.

### LA ENSEÑANZA MEDIA EN MEXICO.

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

La educación ha desempeñado uno de los papeles primordiales en cada una de las etapas cruciales del desarrollo histórico de México. Y por tanto sobre los maestros siempre ha recaído una enorme responsabilidad. Lo mismo en el momento de la consumación de la Independencia Nacional a partir de 1821, en el instante en que Gómez Farias y el Dr. Mora trazaban el derrotero liberal para México en 1833, así como en la década iniciada en 1857 cuando los liberales asumieron el poder.

Más tarde, la revolución con la escuela rural cuya concepción y doctrina iluminaron el mundo, cuando México buscaba la afirmación de su nacionalidad, su desarrollo y su soberanía, nuevamente a la educación le correspondió ocupar uno de los papeles más importantes para su promoción, ésto se confirma al observar a Gabino Barreda y Joaquín Baranda que dieron concreción y vida a los postulados de la reforma como una nueva concepción educativa.

Posteriormente, José Vasconcelos y varios educadores siguieron las normas pedagógicas y las aspiraciones sociales trazadas por Carlos Carrillo y Gregorio Torres Quintero, los cuales lograron dimensiones internacionales con educadores como Moisés Sáenz y Rafael Ramírez que llevaron a la educación a los más altos niveles.

Hasta 1925, la juventud mexicana al terminar la primaria sólo se le presentaba la posibilidad de ingresar a la Escuela Nacional de Maestros o a la Escuela Nacional Preparatoria, y de esta última pasar a concluir sus estudios en las facultades universitarias.

Ante las nuevas y crecientes necesidades sociales, económicas y políticas que generaba el desarrollo histórico de México, como la de ampliar el nivel educativo del estudiantado y a iniciativa de varios insignes educadores entre los cuales destacó el profesor Moisés Sáenz, se planteó la necesidad de crear escuelas secundarias que admitieran en sus aulas un número cada vez mayor de egresados de las escuelas primarias, y así alcanzar la meta propuesta.

Siguiendo los lineamientos de esta iniciativa y basándose en los decretos presidenciales del 29 de Agosto y del 22 de Diciembre de 1925, la Secretaría de Educación Pública, de la que entonces dependía la Universidad Nacional de México y por ende la Escuela Nacional Preparatoria, dividió los estudios correspondientes a ésta última en dos ciclos. El primero comprendía un período de tres años y fue llamado desde entonces ciclo secundario y el segundo con duración de dos años que fué denominado ciclo preparatorio.

Así, bajo el lema de establecer en la República: LA SEGUNDA ENSEÑANZA PARA TODOS y bajo el régimen del Presidente Plutarco Elías Calles, al emitirse los mencionados decretos se inicia la organización del Sistema de Escuelas Secundarias Federales.

El decreto del 29 de Agosto, crea las dos primeras escuelas secundarias, y el 22 de Diciembre hace lo propio con la Dirección Editorial y Talleres Gráficos, la Dirección de Estadística Especial, la Dirección de Extensión Educativa por Radio, la Inspección General de Construcción y Conservación de Edificios y la Dirección de Arqueología, quedando bajo el control de la Secretaría de Educación Pública.

Por otro lado, gracias a éste decreto se dota de personalidad propia al llamado ciclo secundario, es decir, a los tres primeros años de la antigua Escuela Nacional Preparatoria.

Asimismo, para la creación de la Dirección General de Educación Secundaria se retomaron los siguientes aspectos:

Las escuelas secundarias deberían constituir un puente entre las escuelas primarias y las propiamente universitarias, incluyendo las escuelas preparatorias especiales para las carreras universitarias.

La creación de éste puente implicaba que fuera una institución educativa de orden especial en lo referente a su organización y métodos.

Una escuela secundaria para todos implicaba que fuera una escuela diferenciada, es decir, variada en sus posibilidades educativas, flexible en sus sistemas y con diversas salidas hacia diferentes campos de actividad futura.

La Secretaría de Educación Pública debería extender su influencia a todas las entidades federativas en lo relativo a la educación secundaria como había venido haciendo en lo referente a la educación rural y primaria.

La Dirección de Educación Secundaria se encargó de la Dirección Técnica y Administrativa de las escuelas secundarias federales, de la inspección y control de las escuelas secundarias particulares, de los ciclos y cursos secundarios que formaban parte de las escuelas preparatorias particulares, así como la acción educativa de los estados, dentro de las leyes y los criterios establecidos en lo concerniente a las escuelas secundarias.

En el decreto del 22 de Diciembre de 1925, en el que se autorizó a la Secretaría de Educación Pública efectuar en las escuelas secundarias la organización que dentro de las leyes establecidas y los postulados democráticos educativos estimara conveniente.

Asimismo se establecieron las metas a las que debería encaminarse el sistema de escuelas secundarias federales:

- a) PROPORCIONAR MAYORES OPORTUNIDADES EDUCATIVAS PARA TODOS LOS NIÑOS Y JOVENES DEL PAIS, LO QUE OCASIONO UNA EXPANSION DEL SISTEMA EDUCACIONAL.
- b) CUBRIR LAS NECESIDADES DE UNA POBLACION CRECIENTE CON LA FINALIDAD DE QUE SU PREPARACION SEA MEJOR Y QUE LA CANTIDAD DE NIÑOS EGRESADOS DE LAS PRIMARIAS TENGAN OPORTUNIDAD DE CONTINUAR ESTUDIOS MAS AVANZADOS O SUPERIORES.

Por lo que, se hizo necesaria la creación de escuelas secundarias que contaran con instalaciones amplias (laboratorios, salones más adecuados, bibliotecas, campos deportivos, etc.) organizados bajo una sola dirección independiente de la Escuela Nacional Preparatoria y la Escuela Nacional de Maestros.

Una vez organizado el Sistema de Escuelas Secundarias Federales se realizaron juntas y asambleas de profesores de enseñanza media tanto del nivel regional como nacional, fijándose en éstas las finalidades y objetivos que deberían cubrir las escuelas secundarias mexicanas, mismas que a continuación se citan:

- 1) "Difundir la cultura y elevar el nivel medio de todas las clases sociales, para hacer posible un régimen constitucional positivamente democrático.
- 2) Integrar y desarrollar nuestra nacionalidad.
- 3) Atender los principios de la psicología y de la ciencia de la educación universalmente aceptados, sin perder de vista ni la idiosincracia ni las peculiaridades del pueblo mexicano.
- 4) Organizar la escuela como una institución educativa especial en organización y métodos, en virtud de referirse normalmente a jóvenes de 13 a 16 años.

- 5) Establecer escuelas diferenciadas, variadas en posibilidades educativas, flexibles en sus sistemas y con diversas salidas hacia diferentes campos de actividades futuras."<sup>(4)</sup>

**FINALIDADES:**

- 1a. "Facilitar el desarrollo y crecimiento del individuo (crecimiento y desarrollo físico, la salud y el desarrollo de la personalidad).
- 2a. La exploración de capacidades y de inclinaciones: el ejercicio de las mismas, el uso sano del tiempo libre.
- 3a. La formación del ciudadano (conocimientos, habituaciones e idealizaciones relativas a la vida cívica: el fortalecimiento del sentido de nacionalidad y del nacionalismo; la democratización de la escuela, asimismo su organización democrática.
- 4a. La capacitación para la vida doméstica y familiar como finalidad social de primer rango que apenas ha sido vislumbrada por los educadores en éste nivel escolar.

<sup>(4)</sup> Moisés Garza Sáenz. Citado en 50 años de la Escuela Secundaria en México.  
1975 pág. 20

**54. La preparación vocacional.**

- a) Factores relativos a la exploración de capacidades y necesidades (individuales y sociales) para efecto de la utilización vocacional y de productividad económica.
- b) Dominio de los procesos fundamentales y de la cultura instrumental (aritmética y lenguaje), para hacer miembros más eficaces del grupo en que vivimos.
- c) Preparación especializada para cursos profesionales subsecuentes.<sup>(2)</sup>

*En las páginas siguientes se presenta información sobre el marco jurídico y el desarrollo de la Escuela Secundaria en México desde su creación hasta la fecha.*

Entre los aspectos tratados se mencionan los más sobresalientes de algunos momentos históricos que ha vivido la escuela secundaria, como lo fueron: desde su fundación durante el régimen del General Plutarco Elías Calles; los cambios o reformas presentadas, en función de las necesidades que exigió el desarrollo del país en los períodos presidenciales del Lic. Manuel Avila Camacho, Lic. Adolfo López Mateos, la reforma educativa del Lic. Luis Echeverría Álvarez, El Programa Nacional de Educación, cultura, recreación y deporte 1984-1988, con el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, finalmente con el Lic. Carlos Salinas de Gortari con el programa para la modernización educativa 1989-1994.

<sup>(2)</sup> Ibid. Pág. 21

En lo que al marco jurídico se refiere, abarca según la Ley Federal de Educación, los artículos 15 al 20, por lo que es pertinente hacer énfasis en ello, ya que el estudio se avala en la educación media en México.

En los cuales señala lo siguiente:

El sistema Educativo Nacional está integrado por el conjunto de instituciones educativas de los diferentes tipos y modalidades que existen en el país con finalidades, métodos, procedimientos, planes de estudio, programas, personal docente y administrativo que le son propios.

Además el tipo elemental está compuesto por la educación preescolar que no es obligatoria y el de la primaria.

El nivel medio tiene un carácter formativo y terminal, que comprende la educación secundaria y el bachillerato.

La superior está integrada por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado, en éste tipo podrán introducirse opciones terminales a la conclusión de la licenciatura. En el tipo superior queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.

El sistema Educativo Nacional, está constituido por la educación que imparte el Estado, los organismos descentralizados y los particulares con reconocimiento oficial, que funcionará con los siguientes elementos:

1. Educación y educadores.
2. Planes y programas, métodos educativos.
3. Los establecimientos que impartan educación en las formas que presenta la ley.
4. Libros de texto, cuadernos, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación.
5. Los bienes y demás recursos destinados a la educación.
6. La organización y administración del sistema.

Finalmente, lo que se persigue, es la formación del educando; para que éste logre el desarrollo armónico de su personalidad, estimulando su iniciativa, su sentido de responsabilidad social y su espíritu creador.

## 1.12 LA ESCUELA SECUNDARIA MEXICANA POR PERIODOS PRESIDENCIALES 1924-1990.

Una vez fundada la escuela secundaria, sentados los objetivos y finalidades que debía cumplir, se inició el crecimiento continuo que ha venido demostrando profundamente que está ligado al de nuestro país, y sus modificaciones se hacen siempre en función de los requerimientos que el momento histórico le ha presentado.

Durante la administración presidencial del general Plutarco Elías Calles, período que dió lugar a la creación del sistema nacional de las secundarias en México; a través de dos decretos: Uno del 29 de Agosto de 1925 y otro del 22 de Diciembre del mismo año. Por el primero se autoriza a la Secretaría de Educación Pública para crear escuelas secundarias, dándoles la organización que dentro de las leyes establecidas y los postulados democráticos educativos, estime conveniente.

El segundo para que a partir de 1926, no admita en la Escuela Nacional Preparatoria alumnos para el primer año y ordene a la Universidad la separación de los cursos secundarios que le queden, poniéndolos bajo la jurisdicción técnica y administrativa de la Dirección de Educación Secundaria que se crea en la Secretaría de Educación Pública, a partir del primero de enero del mismo año.

Al ocupar la presidencia de México, el general Abelardo L. Rodríguez 1933-1934, mantuvo la política que en materia de educación habían seguido sus antecesores.

Para el 10. de diciembre de 1934 ocupa la primera magistratura del país el general Lázaro Cárdenas del Río, cargo que ocupó hasta el 30 de noviembre de 1940.

La obra del general Lázaro Cárdenas se inclinó hacia las clases trabajadoras, para ser viable la enseñanza socialista era indispensable formar alumnos con criterio científico, para ésto se establecieron laboratorios de biología, física y talleres, dándole así preferencia al aspecto activo de la enseñanza consistente en observar y experimentar sobre los diversos temas de las asignaturas respectivas en el campo de la realidad.

En el período presidencial del general Manuel Avila Camacho, hubo una serie de reformas a la estructura y funcionamiento del sistema educativo nacional y en particular a las escuelas secundarias, las cuales tenían que incidir en la intensidad y extensión de la formación del educando, además el plan de estudios quedó distribuído en tres grados, se manifiesta una gran variedad de materias optativas que se le presentan al alumno, en las que puede optar por aquéllas que estén de acuerdo con sus intereses, también hubo un incremento en las horas de clases destinadas a las materias de español y matemáticas, existiendo así un fuerte impulso a la formación integral del ciudadano responsable, crítico y consciente (civismo, historia, etc.)

La Dirección de Enseñanza Secundaria se inicia con cuatro escuelas: Dos de nueva creación y las dos existentes en los ciclos secundarios de la Escuela Nacional Preparatoria y de la Escuela Nacional de Maestros. A mediados del mes de marzo de 1926 abren sus puertas, oficialmente, éstas cuatro escuelas separadas ya de los estudios universitarios.

Con ello se llega a la culminación de la reforma educativa de la escuela del adolescente, con la finalidad de extender su acción a todas las capas de la sociedad mexicana.

Del 10. de diciembre de 1928 al 5 de febrero de 1930, ocupa la presidencia el Lic. Emilio Portes Gil, durante su mandato y siguiendo la política educativa de su antecesor, se da un impulso a la educación secundaria, puesto que se logró un adelanto en el campo pedagógico dándole importancia a la posibilidad de ofrecer a los alumnos materias optativas con vista a facilitar el desenvolvimiento de su personalidad, teniendo como base las diferencias individuales; así como la posibilidad de que, mediante las materias se pusieran de manifiesto las aptitudes de los educandos para estar en condiciones de dar una orientación vocacional, se destaca que los planes y programas deberían ser elaborados en base a la realidad socioeconómica del país.

Durante la magistratura del ingeniero y general Pascual Ortiz Rubio, 1930-1933, se reformó el plan de estudios intentando hacer una clasificación de las materias por las actividades que se desarrollan, fue el primer intento de ordenar materias y actividades correlativas. En 1933, entró en vigor el reglamento para escuelas secundarias, que viene a ser la ley que precisa las normas jurídicas de éste nivel.

Así la reforma educativa impulsada por el presidente reúne y activa los recursos disponibles, necesarios para la consecución de sus objetivos y finalidades, extendiéndose a todos los niveles educativos.

El Lic. Miguel Alemán Valdéz, al asumir la presidencia del país, continuó y fortaleció los postulados democráticos de la educación consagrados en la reforma educativa del régimen anterior.

Durante su gobierno se efectuó la conferencia Nacional de Segunda Enseñanza que fijó las finalidades específicas de las escuelas secundarias que comprendían:

a) La ampliación y elevación de la cultura general impartida por la escuela primaria y hacerla llegar a las masas populares.

b) El descubrimiento y orientación de las aptitudes, inclinaciones y capacidades de los educandos guiándolos adecuadamente para elegir ocupación o profesión a que deberán dedicarse.

c) La dotación a los educandos de conocimientos y habilidades que faciliten la lucha por la vida.

Estas finalidades no eran más que la manifestación de las inquietudes y necesidades, a que daba lugar el desarrollo social del pueblo mexicano.

Con el mandato de don Adolfo Ruiz Cortines tiene menor impulso la política educativa en comparación con el estímulo dado a otras actividades como las obras públicas, ferrocarriles, etc., a excepción de la enseñanza universitaria que siguió su normal desarrollo.

Cuando el Lic. Adolfo López Mateos se hizo cargo de la presidencia de la República, la educación recibió un fuerte y vigoroso incremento cuantitativo sin olvidar el establecimiento de los cambios cualitativos.

Durante su régimen planteó la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, y que los planes y programas de estudio se elaboraran considerando la realidad nacional. Se le dió mayor importancia a las matemáticas, al conocimiento de nuestro idioma para asegurar la expresión oral y escrita, la materia de civismo y las explicaciones jurídicas.

Durante los años de gobierno del presidente Díaz Ordaz (1964-1970), se da un profundo desarrollo de la educación, principalmente en la primaria y secundaria, en virtud de que la clasificación que existía de escuelas secundarias generales, prevocacionales y técnicas ocasionaba desconcierto por una aparente oposición al sentido unitario que el artículo tercero constitucional otorga a ese nivel educativo, se pusieron en vigor los siguientes acuerdos:

"I. A partir del período lectivo de 1966, las escuelas secundarias generales, prevocacionales y técnicas dependientes de la federación adoptarán íntegramente el plan y los programas de estudio aprobados por el Consejo Nacional Técnico de la Educación en noviembre de 1959 a raíz de la reforma de la segunda enseñanza, al efecto se observará lo siguiente:

1.- En las escuelas secundarias denominadas prevocacionales y técnicas, las actividades tecnológicas se programarán de modo que se desarrollen en nuevas horas semanales.

2.- En las escuelas secundarias denominadas generales las actividades tecnológicas se promoverán en la medida que lo permitan las condiciones del presupuesto hasta alcanzar, asimismo, el máximo de nueve horas semanales.

3.- En todo caso las actividades tecnológicas deberán ser calificadas, para efectos en la formación de los alumnos. Esto mismo regirá para las demás actividades del ciclo.

II. A partir del ejercicio lectivo de 1966 conforme al texto del artículo tercero fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se procederá a eliminar toda diferencia nominativa y se adoptará la nomenclatura genérica de las escuelas secundarias que corresponden a los tres años del ciclo básico de la segunda enseñanza" (3)

(3) Ibid. Págs. 35-36.

A partir de la administración del Lic. Luis Echeverría Álvarez indicó que: " La educación condiciona todo cambio profundo y duradero, aferrarse a conceptos y métodos pedagógicos tradicionales equivale a condenarse a vivir en el pasado. México ha de prepararse desde las aulas para iniciar una nueva etapa de su existencia." (4)

Siguiendo los lineamientos trazados por el Presidente de la República, se llevó a cabo una reforma en el sistema educacional que respondió a las circunstancias de ese momento histórico en el que vivió nuestro país. Momento que condicionado por el acelerado avance tecnológico que experimenta el mundo y que plantea en México la necesidad que éste debiera elevar su productividad, superando su dependencia tecnológica, y preparando a los jóvenes a fin de integrarlos en las actividades productivas, con el objeto de lograr el desarrollo de nuestro país.

La reestructuración educativa debería permitir la revertebración de los planes de estudio, la creación de las subprofesiones y oficios, el fomento de las profesiones técnicas, etc., orientadas a incrementar el desarrollo de aquéllas actividades productivas (agricultura, industria y pesca, etc.) que nuestra sociedad exigía a quienes estudiaban.

Al mismo tiempo, debería comprender el conocimiento más profundo de nuestra cultura nacional y del legado universal con objeto de asegurar un bienestar presente y futuro a los que estudiaban.

(4) Luis Echeverría Álvarez. Citado en 50 Años de la Escuela Secundaria en México. 1975, pág. 39

Esta reestructuración educativa fue planeada y estudiada por el magisterio desde sus bases, para que diera un mejor cumplimiento a dicha reforma.

En el mes de marzo de 1974 se inició la consulta nacional al magisterio de Educación Media Básica que en ella labora, con la realización del primer seminario regional en la ciudad de Guadalajara, Jal., posteriormente se efectuó en Saltillo, Coah., el segundo seminario regional, el tercero se celebró en la Paz. B.C., el cuarto se llevó a cabo en Veracruz, Ver., el quinto en Querétaro, Qro., y el sexto en Acapulco, Gro.

Los temas de los seminarios mencionados fueron:

- 1) La reforma educativa: Realizaciones y perspectivas.
- 2) Definición y objetivos de la educación media básica.
- 3) El plan de estudios y sus modalidades.
- 4) Lineamientos sobre los programas de aprendizaje.
- 5) Los métodos de enseñanza aprendizaje.
- 6) Los auxiliares didácticos.
- 7) Los maestros, formación, actualización, perspectivas profesionales.
- 8) Organización de la educación media básica y funcionamiento escolar.

En dichos seminarios participaron los representantes de las escuelas secundarias federales, estatales y particulares del país, cuyos puntos de vista fueron registrados tanto en los relatos parciales de grupo como en los relatos generales y memorias que sobre cada seminario fueron publicadas. Después de realizado el

sexto seminario, el Consejo Nacional Técnico de la Educación, a través de la Asamblea Plenaria, sobre Educación Media Básica, reunida en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, confirmó los resultados de los seminarios, produciendo un documento que se conoce como: Las resoluciones de Chetumal, del cual se mencionan a continuación algunos de los puntos más sobresalientes:

#### **La reforma educativa.**

- La reforma a la educación media básica se debería plantear como una consecuencia lógica y armónica de la reforma de la educación primaria en sus objetivos, en sus contenidos y metodologías.

- Lo que se pretendía era alcanzar una escolaridad mínima de nueve años, que fuera obligatoria para todos los mexicanos para que propiciara en el alumno niveles aceptables de desarrollo integral.

#### **Definición de la educación media básica.**

La educación media básica es parte del sistema educativo que, conjuntamente con la primaria, proporciona una educación general y común, dirigida a formar íntegramente al educando y a prepararlo para que participe positivamente en la transformación de la sociedad.

#### **Los objetivos de la educación secundaria.**

Se planteó que éstos deberían derivar de los lineamientos que marca la Constitución y la Ley Federal de Educación, en donde en

forma general nos menciona que, es necesario proseguir la labor de la educación primaria en relación con la formación del carácter, el desenvolvimiento de la personalidad crítica, creadora fortaleciendo las actitudes de solidaridad y justicia social, estimulando al educando para conocer la realidad del país y pueda participar en su transformación mediante conocimientos humanísticos, científicos técnicos y artísticos, que a su vez sea general para que le permita preingresar al trabajo o para continuar sus estudios.

#### **El plan de estudios.**

- Ofrecer estructuras programáticas: por áreas y asignaturas, ambas deberían ampliar y profundizar los contenidos esenciales de la educación primaria.

- Incluir actividades curriculares y extracurriculares que trascienda los límites físicos de la escuela para que ésta pueda cumplir su función orientadora y formativa.

- Debería permitir el tránsito fluido del educando entre tipos, modalidades y grados del sistema.

#### **En el aspecto de los programas de aprendizaje.**

Nos señala que son el conjunto organizado de objetivos y sugerencias didácticas que, al aplicarse, provocan cambios en la conducta de los educandos para lograr, tanto su desenvolvimiento integral, como la transformación del medio.

Se articularán horizontalmente para hacer de dicho plan un todo orgánico, en el cual cada programa logre sus objetivos y contribuya a lograr los generales de la educación media. También serán comunes a las diversas modalidades y a las características de los educandos y de la región dentro del marco que establece la Ley Federal de Educación.

Finalmente atenderán al desarrollo de los aspectos cognoscitivos, afectivos y psicomotores de los educandos para estimular sus inquietudes positivas y su creatividad.

#### **En lo que se refiere a las técnicas de aprendizaje.**

Las técnicas deberán favorecer el dinamismo y la creatividad de los alumnos para que puedan aprender con eficacia. Por lo tanto, serán aplicadas en un ambiente de libertad hacia el educando, los procedimientos dinámicos individuales y grupales, asimismo, el profesor las evaluará oportunamente para ver si se están o no cumpliendo los objetivos que se pretenden alcanzar, éstas a su vez se ajustarán a los avances logrados por la ciencia y la tecnología, con la finalidad de hacerlos responsables de su propio aprendizaje y fomentar en ellos el desarrollo de la reflexión, la libre expresión y el sentido crítico.

#### **Los auxiliares didácticos.**

Estos deben ser adecuados a los planes y programas de estudio, para ello, se aprovecharán los recursos naturales de la región como elemento para su elaboración, y sea intercambiable con las demás regiones, también se procurará la construcción e implementación de laboratorios, talleres, bibliotecas, museos y demás anexos necesarios para la conducción del aprendizaje.

En lo que respecta a los maestros : formación, actualización y perspectivas profesionales.

Se planteó que se debería de precisar con claridad los principios y objetivos de la educación superior.

-Establecer a la normal superior como nivel mínimo de licenciatura, y reglamentar el artículo 18 de la Ley Federal de Educación, para que la Secretaría de Educación Pública sea la única facultad para autorizar y controlar los estudios de licenciatura, maestría y doctorado, en las instituciones de educación normal.

-Lograr que los planes y programas destinados a la formación del profesorado de educación secundaria, consideran la formación común básica de los aspirantes en los campos humanístico, científico y psicopedagógico a fin de que exista una formación especializada por áreas de aprendizaje que le permita al maestro desarrollar su labor por áreas o asignaturas afines para aumentar sus posibilidades escalafonarias.

-Establecer en la educación normal superior las especialidades de Ciencias Naturales y Ciencias Sociales encauzando la corriente escolar hacia diversas especialidades, de acuerdo a la demanda de los servicios educativos.

-Planificar la distribución y localización de las Escuelas Normales Superiores con el fin de formar a los maestros de las diferentes modalidades del nivel medio básico, con fundamento en la demanda social y nacional de la educación secundaria.

-Que la planeación de las diversas modalidades de nivelación, complementación y perfeccionamiento del personal en servicio, abarque todas las áreas y asignaturas e incluya a todo el personal relacionado con éste servicio: maestros directores, supervisores y personal administrativo y manual.

- Que independientemente de las modificaciones que se determinen para el plan de estudios, en cualquiera de sus modalidades, se protejan los derechos profesionales, laborales y económicos de los maestros en servicio.

En cuanto a la organización de la educación básica y el funcionamiento escolar.

- Que la semana escolar debería comprender un máximo de 30 horas de actividades curriculares.

- Se planea la expansión de la educación media básica y la ubicación de los planes escolares, donde se necesitan, con apoyo en estudios socioeconómicos de cada región, para evitar el desperdicio de las instalaciones y la presión migratoria de los estudiantes a las ciudades.

- Se establezca coordinación técnica entre la educación secundaria estatal, la federal y la particular.

- Que existan actividades curriculares y extracurriculares, de carácter optativo para los educandos y obligatorio para las escuelas y profesores, conforme a los horarios que se adopten en cada caso.

- Se procure que el personal docente de cada escuela se integre con maestros de medio tiempo y tiempo completo, sobre la base de reglamentar sus funciones para lograr los objetivos del plan de estudios, también se debe de incluir en el calendario de trabajo de cada escuela un tiempo disponible para celebrar cuando menos dos reuniones pedagógicas mensuales así como asambleas regulares de maestros y alumnos.

- Se conforme un consejo escolar con la participación de toda la comunidad educativa para democratizar la planificación, ejecución y evaluación de las actividades escolares.

Que haya un sistema de enseñanza abierta para dar oportunidad a todas las personas de acreditar materias o el grado completo que no pueden acudir a los planteles.

Que se organicen escuelas con carácter experimental para que proporcionen una educación general básica de nueve grados.

Tomando como base las recomendaciones de los seis seminarios regionales sobre la educación media básica se aprobó que el plan de estudios debería:

a) Ofrecer dos estructuras programáticas: por áreas de aprendizaje y por asignaturas.

b) Permitir la vertebración entre la educación primaria y la secundaria.

c) Propiciar la formación integral del educando.

d) Preparar a los educandos para continuar estudios superiores, así como para incorporarse a las actividades productivas en caso de que el escolar no pueda continuar con los estudios.

e) Permitir el tránsito fluido del educando entre tipos, modalidades y grados del sistema.

f) Por lo que se refiere a las actividades de educación física, educación artística y tecnológica en conjunto se le destinan cinco horas de clase de manera obligatoria, pero los alumnos se organizarán en grupos curriculares y extracurriculares, de acuerdo con sus intereses, aptitudes y necesidades; siendo las direcciones generales las que determinarán la organización del tiempo destinado a cada una de las actividades mencionadas.

g) Son nacionales.

h) Son flexibles.

i) Son perfectibles.

j) Incluye actividades cocurriculares y extracurriculares.

En el pleno sobre educación media básica, efectuada en el Auditorio del Instituto Nacional de Antropología e Historia, el 30 de agosto de 1974 se hizo entrega de las Resoluciones de Chetumal al C. Presidente de la República; y posteriormente el Secretario de Educación dictó un acuerdo con número 16363 de fecha 31 de agosto del mismo año y publicado en el diario oficial el 11 de Septiembre, por obra del cual se autoriza, para ser aplicado en todo el Sistema Educativo Nacional el nuevo plan de estudios de educación media básica estableciendo que dicho plan entraría en vigor a partir de 1975-1976 y a partir de 1974-1975 para las escuelas que lo soliciten previa autorización.

En acuerdo 16362 de fecha 31 de Agosto de 1974 y publicado en el diario oficial el 11 de Septiembre del mismo año, se establece que se autorizan los programas generales de estudio para la educación media básica o educación secundaria, así como el que las direcciones generales que impartan educación media básica, sujetarán dichos programas a un proceso de evaluación permanente.

Es importante señalar que en ésta administración se iniciaron las escuelas secundarias tecnológicas, agropecuarias, pesqueras y se fomentó el crecimiento de las escuelas técnicas industriales.

En la fase presidencial del Lic. José López Portillo, en su informe de labores 1978-1979, señala que la educación secundaria se cursa en tres años y tiene como antecedente obligatorio la primaria. Este ciclo educativo además de afirmar la personalidad del alumno, descubre sus inclinaciones y aptitudes, refuerza y amplía sus conocimientos adquiridos en la primaria y lo orienta para decidir qué profesión u ocupación habrá de dedicarse. Es

antecedente indispensable para continuar estudios de bachillerato, normal o profesional medio.

Este tipo de educación se imparte en dos modalidades, general y tecnológica, las características de la general es proporcionar una formación propedéutica, con algunas actividades de formación técnica, se imparte en secundarias generales, secundarias para trabajadores y telesecundaria. La secundaria tecnológica tiene como característica principal, además de proporcionar a los alumnos actividades técnicas preparándolos para el trabajo productivo; se imparte en las siguientes áreas: industrial, comercial, agropecuaria, forestal y pesquera.

Y con el objeto de atender directamente con mayor eficiencia los intereses y necesidades de la educación secundaria, se generó en los servicios administrativos, un programa de mejoramiento cuyo soporte son las delegaciones generales de la Secretaría de Educación Pública en los estados, los cuales adoptaron esta función gracias al proceso de desconcentración asumido por la administración.

También se aplicó un programa destinado a uniformar el proceso de inscripción de los aspirantes en éste nivel, para evitar transtornos técnicos administrativos que serán útiles para la determinación anticipada de las ampliaciones necesarias al servicio.

Con el fin de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje se realizaron cursos de superación para el magisterio en servicio, y de actualización tecnológica, también se proporcionó asesoría técnico-pedagógica al personal de las centrales de los laboratorios y talleres; además se elaboró un instructivo de evaluación educativa.

En el período presidencial del Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, en su Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte (1984-1988). Indica que la educación secundaria se ofrece a jóvenes que terminaron la primaria, a través de la secundaria general, técnica, secundaria para trabajadores y telesecundaria.

En la primera aún coexistieron los planes de estudio que se aprobaron en las Resoluciones de Chetumal en 1974, por áreas y asignaturas.

La secundaria técnica ofrecía educación orientada a las áreas agropecuarias, forestal, industrial y pesquera. La tercera atendía a la población de 15 o más años que trabajaba, por último la telesecundaria se transmitía fundamentalmente a las poblaciones pequeñas del medio rural.

Su objetivo principal era mantener la cobertura en la educación primaria y ampliarla sustancialmente en preescolar y secundaria.

Para elevar la calidad de la enseñanza se estableció un sistema de evaluación, reformulándose los sistemas de información supervisión y participación social.

Y por último el Licenciado Carlos Salinas de Gortari, menciona que su objetivo principal es: "Ofrecer una educación secundaria de calidad que identifique a los educandos con los valores nacionales, posibilite la continuidad de la formación académica y los dote de los elementos culturales, científicos y tecnológicos suficientes para enfrentar su realidad individual y colectiva." (5)

(5) Carlos Salinas de Gortari. Síntesis, Objetivos y Características de la Modernización Educativa. 1989, pág. 8.

Lo cual implica establecer un plan de estudios único que forme individuos críticos y reflexivos, en el marco de una formación científica y humanística, y una cultura tecnológica regionalizada; proporcionar el servicio educativo a todos los demandantes, mediante la modalidad escolarizada o con nuevas opciones no convencionales; incrementar la permanencia y la posibilidad de terminar el ciclo, e inducir una participación más comprometida de la sociedad a través de mecanismos técnicos, administrativos y de otra índole que para el efecto se establezcan. (8)

Como se observa, la reforma educativa de 1974 fue un momento histórico de suma importancia para éste nivel educativo, puesto que dió los lineamientos para la actual modernización educativa, dado que los objetivos y características del plan de estudios son similares a las anteriores derivadas de la Ley Federal de Educación.

Para la actual modernización se implantó una prueba operativa del nuevo modelo pedagógico en 64 escuelas secundarias a partir del 10. de septiembre de 1990, con la finalidad de hacer las evaluaciones correspondientes para su implementación definitiva.

A través del proceso histórico mexicano, se observa que la educación y en particular la enseñanza media ha ido evolucionando conforme a los requerimientos y necesidades que el mismo proceso le ha exigido, ésto implica que su desarrollo tenga un carácter continuo y paralelo al crecimiento y transformación de nuestro país, para ello en el siguiente subtema se abordará éste nivel educativo y la importancia que tiene dentro de la administración escolar.

(8) Ibid. PÁG. 8.

## 12 LA EDUCACION MEDIA Y LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR.

"La educación media básica es parte del sistema educativo que, conjuntamente con la primaria proporciona una educación general y común, dirigida a formar íntegramente al educando y a prepararlo para que participe positivamente a la transformación de la sociedad".<sup>177</sup>

El plan de estudios, está contemplado por Áreas y asignaturas, ambos deben ampliar los contenidos esenciales de la educación primaria, por lo que queda distribuido de la siguiente manera:

PRIMER GRADO				SEGUNDO GRADO				TERCER GRADO			
ESTUDIO POR AREAS	IS SC	ESTUDIO POR ASIGNATURAS	IS SC	ESTUDIO POR AREAS	IS SC	ESTUDIO POR ASIGNATURAS	IS SC	ESTUDIO POR AREAS	IS SC	ESTUDIO POR ASIGNATURAS	IS SC
ESPAÑOL	1										
MATEMÁTICA	1										
LINGÜAJE EXTRANJERO	1										
Ciencias Sociales (Geografía e Historia)	1										
CIENCIAS NATURALES (Física y Química)	1										
EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE	1										

<sup>177</sup> Luis Báez Jiménez. *Organización de la Escuela Secundaria Mexicana*.  
1983, Pág. 82-83.

Este nivel educativo, conjuntamente con el nivel preescolar y primaria dan la unidad de servicio público que ofrece educación esencialmente formativa.

Por otra parte, en los últimos años, y casi sin advertir su importancia, se observa que en el país se ha duplicado la matrícula escolar dando lugar a que existan nuevas teorías psicológicas y educativas; el rápido desarrollo de los conocimientos, sobre todo en el terreno científico ha añadido un nuevo enfoque a los programas de estudio con la implementación de los audiovisuales, la televisión y la computadora ha sido causa de un enorme preocupación entre los educadores y los dirigentes de la educación.

Por lo que es necesario buscar los medios adecuados para enfrentarse a nuevas situaciones educativas originadas para la aplicación de sus propios principios, tomando en cuenta que la educación es un factor esencial en el desarrollo nacional y que además debe existir una administración escolar bien preparada para las enormes tareas que le incumben, es decir, debe adaptarse a las nuevas exigencias de éstas nuevas situaciones.

Para ello, es primordial que se aplique correctamente los elementos del proceso administrativo, ya que es preciso que exista una revisión y ordenación de los diversos aspectos y elementos que integran la escuela, por una parte en lo que respecta al edificio escolar, sus instalaciones, etc., y por la otra, lo que se refiere a la disciplina, la función de los maestros, las relaciones de la escuela con la familia, de la comunidad con las autoridades y por la intervención activa de los alumnos como agentes de su propia educación.

En concreto se manifiesta a la organización como: arreglos, disposiciones de las partes que entran en un todo, pero también es prever, planificar reduciéndose al mínimo toda improvisación que haga perder el tiempo y esfuerzo del alumno y maestro en tanteos y ensayos nulos. Por lo que en el siguiente capítulo se planteará lo que el proceso administrativo tiene de importancia dentro del nivel medio.

## CAPITULO II.

### LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para comprender el término administración es indispensable conocer puntos de vista de varios autores que han aportado una serie de avances y conocimientos, por lo que se considera necesario hacer mención de las definiciones que describen a fin de retomar alguna para el presente estudio o por el contrario adherirse a la definición global que se tiene de ADMINISTRACION enfocándolo hacia el sector escolar.

Posteriormente se hará énfasis sobre la organización que en cualquier institución es importante, ya que plantearse objetivos, determina los planes para realizar actividades y evita caer en divagaciones conduciendo a actos bien organizados dirigidos y controlados que nos lleven al logro de los fines que se persiguen.

Por lo que se presentan los aspectos más sobresalientes del proceso administrativo de acuerdo con los siguientes autores: Agustín Reyes Ponce, Francisco Sánchez Guzmán, Harold Koontz y O'Donell.

#### 2.1 HACIA UNA DEFINICION.

En la actualidad el término administración representa un aparato de organización que contribuye a un desarrollo congruente de la sociedad con base a fases que suelen ser fundamentales para llegar a una optimización sobre cualquier tipo de empresa ya sea educativa o de otra índole.

Así se comprueba que la administración es fundamental porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de los objetivos institucionales. Su práctica se encuentra en cualquier organización industrial en donde se requiere de una toma de decisiones, de coordinar actividades, manejo de personal así como una evaluación de la ejecución. Además como se indicó anteriormente es aplicable a todo tipo de empresas, tanto lucrativas como no lucrativas, a las manufactureras o las de servicio.

El desarrollo de una serie de actividades ordenadas lógicas y científicas nos da la idea de que en la sociedad existe una evolución, un cambio para permitir presentar un concepto de la administración y del proceso administrativo. Este proceso comprende la finalidad de conseguir algo; la gente que lo va a realizar y los logros que se van a obtener, éstos serán mejores siempre y cuando se realice con mayor conciencia y eficiencia.

A continuación se presentan algunas de las definiciones existentes acerca de lo que es la administración según algunos representantes de la misma.

Francisco López Alvarez nos dice: "La palabra administración proviene del latín 'administratio' que a su vez proviene de 'ad' y 'ministrare' que se traduce como servir, cuidar, 'administrare' que también se hace derivar de 'ad' 'manus' 'thare' que se traduce como traer a mano" <sup>(a)</sup>

(a) Francisco López Alvarez, Citado por Raúl Rojas Nava en Fundamentos de Organización Educativa I 1989, Pág. 4.

Su significado nos da la idea de una función que se lleva a cabo bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, por lo tanto servicio y subordinación son los elementos básicos de su etimología.

Por otra parte la definen de la siguiente manera: "El método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes". (9)

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos" (10)

"La administración se define como un proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en un grupo logren eficientemente los objetivos seleccionados". (11)

"La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas nacionales de esfuerzo cooperativo, y a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr". (12)

(9) Joseph L. Massie. Bases esenciales de la Administración.  
1977, Pág. 12.

(10) George R. Terry. Principios de Administración.  
1985, Pág. 22.

(11) Harold Koontz O'Donell. Elementos de Administración.  
1986, Pág.4.

(12) Wilburg Jiménez Castro. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.  
1974, Pág. 23.

"La administración es una ciencia de la dirección social eminentemente práctica porque está orientada directamente a los resultados que busca, pretendiendo conocer para actuar hacia metas precisas. Y porque le interesa la educación de los medios para la eficacia de la educación".<sup>(13)</sup>

Francisco Laris Casillas, la define como una ciencia, por seguir un razonamiento científico con principios poco inmutables en donde la autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización, etc., consideran a la administración como una técnica cuando utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, la considera como un arte, porque el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para convertir los elementos y disponer de los materiales en forma productiva para lograr los objetivos comunes.

"La administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia para estructurar y manejar un organismo social".

Para Reyes Ponce, es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

(13) Isaac Guzmán Valdivia. Reflexiones sobre Administración. 1965, Págs. 15-65.

(14) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1989, Pág. 27.

Finalmente, encontramos que existen discusiones acerca de que si la administración es un arte, una técnica o una ciencia, sin embargo se debe considerar que no es el objetivo de la investigación tomar parte en la controversia.

Por lo tanto partiendo de esas bases lo que a mi juicio considero es la siguiente definición:

"La administración, es una ciencia social que tiene como finalidad alcanzar objetivos con un mínimo de esfuerzo y en un tiempo determinado; ésto a través de los recursos humanos técnicos y materiales, basándose en el proceso administrativo".

## 2.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Hasta el momento se ha plasmado lo que el término administración representa. En éste inciso se determinarán los elementos que lo conforman y que es necesario conocer para poderlos aplicar a cualquier organismo social. Al conjunto de éstos se le conoce como el proceso administrativo que comprende las fases: Mecánica y Dinámica.

**2.2.1 FASE MECANICA.**- Es donde primero se construye, es decir, se fijan los objetivos de la empresa, los planes y el sistema organizativo.

ESTA SE DA A TRAVES DE:

**PREVISION.** que se puede definir como " el elemento de la administración en el que, con base a condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelados por una técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar objetivos de esa misma empresa".<sup>(45)</sup>

La previsión debe descansar en una certeza seria, apoyándose en experiencias pasadas propias o ajenas, principalmente en hechos verídicos para saber qué medidas se van a tomar dentro de la empresa. También es importante hacer una medición por medio de estándares y de una definición óptima para que dicha previsión sea más segura.

<sup>(45)</sup> Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Pág. 101.

Esta, a su vez, se conforma de las siguientes etapas:

- a) **Objetivos**, son los que nos van a dar una idea clara de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones, con el fin de lograr resultados eficientes, los cuales se clasifican en:

**Objetivos:**

- Individuales y colectivos
- Generales y particulares
- Básicos, secundarios y colaterales
- A corto y a largo plazo
- Naturales y subjetivos.

Para realizarlos se debe contar con opiniones de diversas personas y fijarse por escrito las preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y porqué deben ser conocidos por todos los que ayudaron a realizarlos aunque no existan instrumentos especiales, ellos son los indicados para aplicar las reglas juzgando la validez de su aplicación.

- b) **Investigaciones**, cuya finalidad es determinar los medios más aptos para alcanzar los objetivos fijados. Varios autores la consideran como la base de la previsión. Se requiere determinar todos los factores positivos como negativos que van a influir en la consecución de ese fin. Para ello primero se hace una clasificación adecuada siguiendo las reglas de la lógica sobre división evitando con ello que nos falte algún aspecto que se superponga parcial o totalmente en el logro de dicho fin.

c) Cursos alternativos de acción, los cuales pretenden resolver el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. Estos serán mejores cuando se cuente con diversos caminos para lograr el fin, con cursos de acción entre los que podemos escoger: cambiar o alterar según las circunstancias para su elaboración - auxiliándonos de algunas técnicas de carácter matemático - como la investigación de operaciones que pretende proveer las bases objetivas y cuantitativas que sean posibles con el fin de preciar mejor los diversos factores que intervienen en un problema, para encontrar la solución óptima entre varias posibles.

PLANEACION, como se observa en la etapa anterior, se estudia lo que puede hacerse, prevé las condiciones en las que podrá desarrollarse determinada acción administrativa, en base a ello, la planeación fija con precisión lo que va a hacerse.

Por lo tanto, es donde se va a fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo sus principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

Reducir la incertidumbre, significa que al establecer un plan no se puede dejar a la suerte puesto que el futuro no es seguro, por lo que no deben ser tan lejanos; pues si existe una modificación, ésta debe ser adecuada, se deben tomar en cuenta todos los imprevistos y seleccionar la mejor forma de lograr un objetivo aún en esas circunstancias. Por lo tanto, el acto de planear concentra la atención en los objetivos, asimismo, también reduce los costos por la importancia que otorga la operación eficiente dirigiéndose en donde habían actividades simples, sin coordinación y finalmente permite facilitar el control para verificar los logros de los subordinados.

El período de planeación va a ser variado debido a que en la misma empresa pueden existir varios períodos de planeación para asuntos diferentes.

También es preciso tomar en cuenta el principio de compromiso que consiste en cubrir un período lo suficientemente largo para cumplir los compromisos contraídos en una decisión tomada en la actualidad.

La planeación a largo plazo implica hacer planes para soportar el efecto futuro de las decisiones que se tomen. Los planes a corto plazo deben tomar en consideración los planes a largo plazo para que se coordinen las actividades de todas las personas.

Asimismo el principio de flexibilidad que nos menciona que el proceso de planeación y los planes mismos deben ser flexibles para mantener el control de la dirección.

Los elementos que los conforman son:

a) Políticas, se pueden definir como: "criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas." <sup>16</sup>

No todas son enunciadas sino que en ocasiones quedan implícitas en las acciones de los administradores, éstas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas, existen varios tipos de políticas como las de personal, de sugerencias, etc. y ésta se da en todos los niveles de la administración.

b) Procedimientos, en realidad son guías de acción secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Existen procedimientos en todas las áreas de una organización, aunque son más precisos en los niveles inferiores debido a que se requiere un mayor control, se clasifican de acuerdo a su importancia abarcando diversos departamentos, ello, hace que se realice con mayor precisión. Además deben fijarse por escrito, deben ser revisados periódicamente, y así evita la duplicación, es conveniente dejar un solo departamento o persona encargada para realizar un procedimiento.

c) Reglas, son normas que se refieren a una acción especificada y definida, o sea, una regla dice con exactitud qué debe hacerse y qué no debe hacerse.

La regla no deja campo o decisión a la elección del jefe en quién se delega autoridad, sino que únicamente le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

<sup>16</sup> Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Pág. 168.

d) Objetivos, son los planes mismos, pero haciendo referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes, pueden ser generales o particulares de acuerdo a la estructura de la empresa, pueden ser a corto o a largo plazo, ayudando así a simplificar la actividad de la planeación.

e) Pronósticos, están limitados sólo a suposiciones que sean críticas o estrategias para un plan, es decir, aquéllas que influyen en menor medida sobre su operación, dado que el acuerdo acerca del conjunto de pronósticos es importante para una planeación eficiente, los que ocupan los más altos puestos deben asegurarse que sus subordinados comprendan dichos pronósticos para que se puedan elaborar los planes.

f) Presupuestos, son enunciados de los resultados que se esperan expresados en términos numéricos, por lo general se le denomina plan de utilidades a la elaboración de los presupuestos que forma parte de la planeación de la empresa.

ORGANIZACION, se define como "La estructuración técnica de la relación técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados". <sup>(47)</sup>

La organización se refiere a estructurar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, contemplando el futuro inmediato y remoto de la empresa, nos señala quién va a hacer cada cosa, cómo lo va a hacer, cuándo se va a realizar determinada tarea. Cuando la organización ya está terminada sólo basta integrar, dirigir y controlar, lo cual pertenece ya a la dinámica.

(47) Ibid. Pág. 212.

Es importante por ser el elemento final del aspecto teórico, complementar los últimos detalles de la previsión y de la planeación de cómo debe ser una empresa. Además, toma en cuenta los elementos humanos y materiales, primero se debe precisar cómo se va a hacer, después integrarla de acuerdo a los elementos que se dispongan.

El trabajo se divide de una manera específica esperando del empleado mayor eficiencia y precisión pero tiene que adecuarse a la naturaleza humana para evitar la monotonía.

En cuanto a las actividades, el subordinado tiene un solo jefe y además hace una lista de ellas considerando aquéllas que estén impresas en los folletos y manuales.

Existen también sistemas de organización que son las combinaciones estables de la división de funciones de la autoridad a través de los cuales se realizan en la organización, y que además se expresan en gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

Los principales sistemas de organización son los siguientes:

-Organización lineal, es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea en cada persona o grupo, aquí los sujetos sólo tienen un jefe para todas sus tareas a realizar.

-Organización lineal y de staff., conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe por cada función, pero ésta autoridad recibe asesoramiento de técnicos especializados. Este sistema es el que se sigue actualmente por las organizaciones.

## Organigramas.

Consisten en la representación gráfica de los puestos de cada jefe, en donde se representa por medio de la unión de cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organismos pueden ser por su forma, verticales, horizontales, mixtos, circulares y escalares.

La organización se conforma a su vez de:

a) Jerarquías, que en un proceso de carácter formal a la autoridad coordinadora comprende desde la cúspide mediante toda la línea de organización hasta la base de la misma. Lo más importante es precisar el grado que se delega y se controla de acuerdo a las características de la empresa.

b) Funciones y Obligaciones, en cada unidad de trabajo hay puestos porque constituyen lo que debe hacerse y lo que se requiere para poderlo ocupar. Para ello existe un análisis de puestos, que es ahí donde se van a plasmar los requisitos que debe llenar quien lo ocupe, se centran en la habilidad, esfuerzo físico o mental, responsabilidad de bienes, equipos o trámites, medio ambiente y riesgos.

De igual forma existen los manuales departamentales de organización y las cartas de distribución de trabajo en donde se dividen las funciones mejorando la estructura de los grupos pequeños cuyas labores están relacionadas, con la distribución del trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo.

**2.2.2 FASE DINAMICA.**— Consiste en el enfrentamiento a la realidad, en tanto que la mecánica se encargó de visualizar lo que podría hacerse, la dinámica entra en el manejo de hecho de hombres y bienes.

PARA QUE EL PROCESO DINAMICO SE REALICE, INTERACTUAN:

**INTEGRACION.** Se define como "la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional para luego identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar personal". (18)

Ello representa articular los elementos humanos y materiales para poner en movimiento un organismo social. Su objetivo es obtener los recursos materiales y humanos adecuados para llenar los cuadros teóricos formulados en la planeación y organización.

Resalta su importancia por ser ella en donde principia la etapa dinámica del proceso, siendo responsable de proveer a la organización de los elementos adecuados que sean el eslabón entre teoría y práctica, permaneciendo en la organización después de su inicio para ir proveyendo al organismo social del personal por renuncia o defunción, y en el aspecto material al que se refiere a las ampliaciones, reposiciones y la apertura de nuevas instalaciones.

(18) Harold Koontz O'Donell. Op. Cit. Pág. 342.

## INTEGRACION DE PERSONAS.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función en el organismo social, deben llenar los requisitos de preparación, capacidad y habilidad mínimos para desempeñar el puesto; en otras palabras se debe de buscar al hombre que se adapte al puesto.

Consta de los siguientes elementos:

a) Reclutamiento, que tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

a) Selección, en un primer momento es necesario llenar la solicitud, posteriormente se hace una entrevista, se le aplican las pruebas psicológicas, se realiza una encuesta y una vez que ya se sabe quiénes son los candidatos a ocupar el puesto se les manda a realizar el examen médico.

b) Introducción, si queremos que la persona trabaje con la más alta productividad desde el inicio de sus labores se le debe de dar a conocer cuál es la estructura de toda la empresa, así como una enseñanza teórico-práctica, para que conozca mejor sus funciones a realizar, también se le proporcionan manuales de bienvenida.

c) Desarrollo, consiste en inducir al sujeto para que desarrolle su capacidad en bien de él y de la empresa, brindándole motivación, valorando su trabajo, así como también promoverlo para ocupar puestos inmediatos superiores.

d) Integración de cosas, es el factor material que se puede separar de diversas maneras como: La localización del lugar, donde se va a construir el edificio, cómo va a quedar distribuido y cuál va ser el equipo a utilizar.

DIRECCION. Es la etapa de la administración en que se impulsa o modera la voluntad de cada elemento, para que realice sus acciones conforme a los planes aprobados.

Por lo tanto, se define como "el conjunto de técnicas por las que un grupo humano, conocidos sus objetivos, precisa los medios para lograrlos, imprime el proceso psicológico que comunica la persuasión para que la actividad se desarrolle y adopte las medidas correctivas necesarias en caso de que los fines no se logren tal como se habían planeado". (40)

Esta etapa es de suma importancia porque se refiere a los problemas humanos, formando la columna principal e indispensable dentro de la administración, puesto que el elemento humano es el recurso más valioso de cualquier organismo social, conviene su mejor aprovechamiento posible para que cumpla con los fines señalados, por lo tanto hay que respetarlo en todas sus manifestaciones.

El aspecto principal de la dirección, son las relaciones humanas, respectivamente con todas sus técnicas, y la tecnología que se requiere en caso de que no exista ningún problema.

(40) Francisco Sánchez Guzmán. Introducción al Estudio de la Administración.  
1981, Pág. 160.

La cual consta de:

a) Autoridad, que se define como "la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos" (20). De hecho, quien decide es aquél que tiene la autoridad para las decisiones que serán obedecidas, el mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada, puede decirse que es la autoridad puesta en acto.

Un elemento indispensable para dirigir, es el ejercicio de la autoridad, existen varios tipos como: la formal, que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas como la autoridad lineal que se ejerce por un jefe sobre una persona o grupo, la funcional es cuando se ejerce por un jefe sobre otra persona respecto a sus conocimientos. Para el ejercicio de la autoridad, es necesario considerar las funciones y las áreas de mando.

b) Comunicación, significa dar a conocer alguna información o pensamiento para lograr un entendimiento. La eficiencia depende del adecuado proceso de comunicación dentro de la misma empresa, por lo que para que el grupo realice exitosamente su trabajo es necesario que entienda bien.

Por lo tanto es importante conocerlo para poder aplicarlo adecuadamente; para ello se clasifica de la siguiente manera:

-Formal

Entrevistas

Instructivos

Revistas de la compañía, etc.

-Informal.

(20) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Pág. 316.

Comúnmente se le designa al rumor que se deriva del comportamiento informal de los trabajadores dentro de la empresa, la cual es directa, espontánea y rápida.

Además, existen varios tipos de comunicación como:

- Ascendente, es la que fluye de un nivel inferior a uno superior como por ejemplo: las quejas, reportes y sugerencias.
- Horizontales, se dan en los niveles jerárquicos semejantes, por ejemplo, las circulares, memorándums y las juntas.
- Verbalmente, se transmite oralmente.
- Escrita, se da mediante material escrito o gráfico.

Debe ser:

- Clara
- Bien integrada
- Que sepa aprovechar la organización informal
- Que tenga equilibrio.

c) Supervisión, la cual vigila que las actividades se realicen adecuadamente. Viene a ser el eslabón que une el cuerpo administrativo, con los trabajadores y los empleados.

Ya que a su vez es el transmisor de las órdenes, informaciones y motivaciones no sólo de la jerarquía superior, sino las inquietudes o deseos, temores, esperanzas, reportes de los obreros y empleados.

Quizá muchas deficiencias que se hayan en una empresa, pueden deberse a las deficiencias de preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

**CONTROL.** "Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajustan a los planes" (21)

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto si los resultados obtenidos se alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

En la actualidad de acuerdo a los avances de la tecnología es posible obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, para que la acción correctiva se inicie en forma automática, por lo que es necesario esperar hasta que se produzcan los resultados para poner en obra la acción a corregir.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- a) Establecimiento de normas, porque sin ellas es imposible hacer una comparación, base de todo control.
- b) Operación de controles, ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.
- c) Interpretación de resultados, la cual es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Cabe mencionar que siendo un proceso único se dan varios de éstos elementos de una forma simultánea, por lo que en ocasiones alguno de ellos predomina en cada momento de la administración.

(21) Harold Koontz O'Donnell. Op. Cit. Pág. 34.

Es un proceso continuo en virtud de que con el control se cierra el ciclo de la administración y una vez obtenidos los resultados, se da origen a nuevos planes y objetivos a realizar formándose así un nuevo ciclo.

Por lo que en el siguiente apartado se verá el proceso administrativo dentro de lo que es la enseñanza media oficial.

## CAPITULO III.

### LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

En el presente capítulo se hará mención sobre la administración como función educativa, posteriormente se da un panorama general de lo que es la administración en la segunda enseñanza, al respecto se hace necesario señalar en qué consiste la administración pública.

Asimismo, se presenta el proceso administrativo dentro de la institución escolar, dando prioridad a la organización escolar, que es una disciplina de interés general, la cual siempre estará presente en toda actividad humana, ya que se pretende alcanzar objetivos bien delimitados, organizados y planeados.

#### 3.1 LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA.

La administración adquiere un verdadero significado en cuanto a su naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, grandes o pequeños, aunque en cada caso el proceso va a variar de objeto y forma, y es precisamente en esa adaptabilidad a las circunstancias cambiantes donde sus principios administrativos tienen prueba científica y su universalidad.

La administración con sus conocimientos, principios y conceptos metodológicamente integrados le muestran que toda actividad del hombre como ente social es susceptible de adaptar sus lineamientos técnicos y prácticos.

Como ya se mencionó anteriormente en todas las definiciones se contempla como elemento principal al hombre, puesto que sus planteamientos son orientados, siempre hacia la regulación, ordenamiento y sistematización de las acciones humanas.

Y dada la sistematización de sus elementos teórico-prácticos, se ha constituido en una materia importante del acervo cultural y en esa medida ha influido en la educación.

Todo cambio social, para que produzca menores desajustes humanos y cumpla sus finalidades, debe ser hecho a base de modificaciones en los patrones culturales. En éste aspecto, la administración tiene sus funciones más importantes a desarrollar.

El mejoramiento de las prácticas operativas de una empresa o institución en marcha, demanda la aplicación de los principios administrativos por convicción, a través del sistema educativo que va a cubrir desde los niveles superiores determinativos y de la dirección hasta los más bajos de simple acción.

Por otro lado, la labor educativa de la administración ha sido reconocida y aplicada a industrias, comercios y oficinas gubernamentales en los últimos tiempos, organizando dentro de sus actividades, cursos de adiestramiento con fines de mejorar los niveles de entendimiento administrativo de su personal, para que en el futuro puedan ocupar puestos más altos.

Hay un reconocimiento cada vez más amplio de la importancia que tiene hoy en día la labor educativa de la administración, puesto que por su medio ha sido posible alcanzar mejores y mayores metas de productividad, eficiencia y apoyo público a que aspiran

llegar permanentemente las empresas privadas y las instituciones públicas.

Tal logro ha sido factible, sin que ocasione conflictos humanos individuales o de un grupo a base de cambio en los criterios culturales.

Por otro lado, también la administración dentro del punto de vista educativo sirve de manera significativa desde el conocimiento funcional de la institución escolar hasta el buen aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

### 3.2 LA ADMINISTRACION EN LA SEGUNDA ENSEÑANZA.

Cabe señalar que en el desarrollo de ésta tesis, se ve a la educación como una empresa que tiene la finalidad de satisfacer una necesidad social, de ahí que existan diferente carreras, cada una de ellas con su respectivo perfil académico.

En lo que respecta a la enseñanza secundaria, las formas que adopta hoy en día, están basadas en la idea de hacer de la escuela un centro educativo integral que propicie el desarrollo del ser humano en todas sus capacidades.

Por lo que es necesario darle un nuevo sentido a su administración y organización, puesto que de ellas depende la coordinación e integración de la labor, la cual ocasiona que sea complejo y delicado, para ello debe existir personal especializado tanto en el plano docente como en el administrativo.

Aunque como es sabido, los resultados de la aplicación de un determinado procedimiento no llegan a apreciarse con rapidez con respecto a una empresa industrial.

Por lo que se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) El aumento de la población escolar.
- b) Que los planes de estudio coincidan con los planes económicos de cada región.

Y, por otro lado, es necesario tomar en cuenta las relaciones de la escuela con el medio ambiente externo como son:

- Relaciones con la familia.
- Relaciones con otras escuelas.
- Relaciones de la escuela con las demás instituciones.

Ahora bien, los aspectos internos de las escuelas de segunda enseñanza pueden ser considerados bajo los aspectos fundamentales de la administración de los alumnos, del cuerpo docente de los problemas generales de mantenimiento y contabilidad.

Así, cuando se habla de la administración de los alumnos existe una clasificación por grados de acuerdo al desarrollo físico y mental, de las condiciones de la vida social y de la adaptación personal de cada uno. De igual forma, se considera la capacidad intelectual que junto con otros datos deberá de servir de base para la calificación y promoción. En cuanto a las calificaciones escolares, es necesario estudiar pruebas y criterios de apreciación.

La administración de profesores ha asumido nuevas formas, en las cuales los maestros colaboran en los planes generales de enseñanza de cada escuela, todos participan en la vida escolar, en lo referente a la adaptación de los alumnos en la vida social.

A su vez, los encargados de la administración practican nuevas funciones en el sentido de estimular, facilitar y coordinar esa colaboración, también aparece el currículum escolar que comprende toda la vida del alumno o de los grupos de alumnos según su edad.

En lo referente a los profesores, el problema de la administración consiste en proporcionarles condiciones generales para que consideren la labor escolar en conjunto y sitúen su participación específica dentro de éste aspecto.

La administración deberá ocuparse de la división de tareas y su integración en los planos sucesivos, lo que requiere un estudio reiterado del momento en curso, para hacer los reajustes adecuados, en el instante oportuno.

Esa es la razón por la cual ninguna institución educativa podrá funcionar bien mientras tienda a la realización de programas de enseñanza fragmentados, a los que las normas formales de un reglamento impriman una unidad aparente. Tanto los programas como las normas reglamentarias son simples instrumentos a los que se debe instalar un sentido humano creador. Por lo que se considera como fundamental a las formas de comunicación entre administradores y profesores, o de los profesores entre sí, para crear una mayor conciencia de los objetivos reales y posibles de cada situación, el examen de los medios y recursos más idóneos a

emplear, la fijación, en cada caso, de esferas de responsabilidad y niveles de autoridad. Cada programa deberá estar articulado con los demás no sólo desde el punto de vista de su estricta construcción lógica, sino también de su acción educativa real. Para ello, se deben mencionar los objetivos que harán referencia a la actividad de los alumnos, a la relación entre alumnos y profesores y a los modos de evaluar tanto la labor de los alumnos como de los propios maestros.

Todo eso influirá en la visión de una reforma de la vida social de la escuela. Administradores y profesores comprenderán que no se trata de impartir conocimientos abstractos o enseñanza verbal, sino solucionar las necesidades de desarrollo de los adolescentes bajo su dirección. Ellos son los que a fin de cuentas importan.

Los programas deben ser acordes a las realidades que cada escuela afronta, a la capacidad de los maestros y a las propias relaciones administrativas existentes en cada institución.

En lo que se refiere a los métodos de enseñanza, éstos deben seleccionarse de acuerdo a los contenidos programáticos de cada curso, puesto que en función de los mismos es como la enseñanza va a dar resultados.

En cuanto a la administración general ( edificios, instalaciones, contabilidad, finanzas ) de las escuelas de enseñanza media, deben velar por las buenas condiciones de conservación y aseo del edificio escolar, sus instalaciones, el material didáctico, la correspondencia y demás servicios auxiliares.

En las escuelas que se requiere de laboratorios y talleres, dichos auxiliares serán más numerosos y en algunos casos estarán agrupados en servicios especiales tales como los de depósito y conservación de máquinas. Lo mismo ocurrirá cuando la escuela mantenga servicios de asistencia médica, alimentación o transportes.

Entre los servicios auxiliares destacan el de la biblioteca de la escuela, con material para uso de alumnos y profesores, la cual debe de estar bien organizada con instalaciones atrayentes, servicio de préstamos y de informaciones bibliográficas.

En las cuestiones de financiación, en los establecimientos mantenidos por los poderes públicos, los problemas están previstos por presupuestos generales, con control específico ejercido por los organismos superiores de la administración.

Por último, las formas relativas a la administración, tanto de los profesores como de los alumnos corresponden a una concepción de la vida escolar basada en la cooperación de unos y otros en los diversos planos y cargos.

Ahora bien, la enseñanza media oficial se encuentra inmersa dentro de la administración pública puesto que se requiere de la intervención del Estado como una autoridad SOBERANA, la cual debe administrar a las entidades educativas y dependencias, con el que se pueda lograr una organización, coordinación y dirección de los recursos humanos, materiales y financieros que son indispensables en la educación.

Su magnitud trasluce cantidad de niveles de mando, presentando una maquinaria más sofisticada y que tiene factores tales como inversión monetaria para la mejoría cuantitativa y cualitativa del mayor número poblacional de educandos.

Entre sus principales finalidades, encontramos las siguientes:

- No persigue fines de lucro.
- Su beneficio es mayoritario.
- Existe en cuanto a los niveles de decisión una gran multiplicidad de mando que se da en un servicio social, el cual permite ver que los intereses y la forma de proceder están de acuerdo siempre y cuando le convengan al líder.

Al gobierno le corresponde perfeccionar y verificar que se lleven a cabo las actividades gubernamentales para que sirvan a los ideales colectivos.

### 3.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA INSTITUCION ESCOLAR.

En las escuelas de enseñanza media oficial, para que cumpla con sus finalidades que le corresponde desarrollar, debería de llevar a cabo cada uno de los elementos del proceso administrativo, que en su fase mecánica comprende a la previsión, planeación y organización.

PREVISION. Se llevaría de la siguiente manera:

Primero se toman en cuenta los objetivos para los cuales fué creada, entre ellos, el primordial es el promover el desarrollo integral del educando como ser individual y social, para que emplee sus capacidades en beneficio propio y en el de su comunidad, y así adquiriera una formación que le permita continuar con sus estudios o que se incorpore a la vida productiva.

Posteriormente, se realiza una investigación para ver en el plantel si se cuenta con el mobiliario suficiente y si existe o no la baja calidad del personal, que enseña, así como también los métodos de enseñanza si son los adecuados o son ya obsoletos, que de ser así afectan las tareas, funciones, estructura contenidos y métodos de la educación.

Y en base a los resultados se elaboran los cursos alternativos de acción que nos muestran los diversos caminos para escoger, cambiar o alternar las soluciones y así lograr la finalidad perseguida.

**PLANEACION.** Para la mejor planeación de las actividades en la educación secundaria, es conveniente considerarla como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos que se interrelacionan para alcanzar determinados objetivos. Los resultados que se obtengan dependerán, en gran parte de la naturaleza de las interrelaciones y del grado de importancia que cada elemento tenga en relación con los otros.

Se ha dicho que toda planeación parte de la determinación de objetivos, para poder precisar más adelante las políticas a seguir, de ahí lo primero que se requiere es conocer los objetivos que se persiguen, los que encontramos claramente definidos en los seminarios regionales celebrados en Chetumal por el Consejo Nacional Técnico de la Educación.

Entre ellos se destacan los siguientes:

- Estimular al educando en sus aptitudes a fin de que participe en su propia formación.
- Conducir a los alumnos hacia las ocupaciones de la región.
- Capacitar al educando para el ingreso al Bachillerato.
- Despertar el interés por el aprovechamiento de sus recursos naturales de nuestro país en forma técnica y científica con el fin de mejorar la economía nacional.
- Fomentar el amor a la patria, y la conciencia de solidaridad con los pueblos y hombres que luchan por la justicia social.

Señalados los objetivos de la escuela secundaria, habrá necesidad de recabar información sobre las condiciones, los recursos con que cuenta, así como conocer y aplicar las disposiciones normativas del trabajo, para establecer con claridad qué se va hacer.

#### NORMATIVOS.

- Reglamentos
- Acuerdos
- Instructivos
- Circulares

#### HUMANOS.

- Alumnos: Edad, sexo, población.
- Docentes: De horas, medio tiempo o completo.
- Técnico: Tipo de nombramiento, No. de personal, preparación.
- Administrativos: Directivos, No. de empleados, preparación, capacidad, niveles de eficiencia, tipos de nombramiento, actitud, etc.
- Manuales y de Intendencia: No. de empleados, capacidad, niveles de eficiencia, servicios que prestan, actitud.
- Técnicos: Sistemas de integración de grupos, proceso de selección de alumnos, sistemas de enseñanza, planes, programas y guías didácticas.

Cada uno de los recursos humanos debe conocer las políticas y los manuales de procedimientos con que cuenta la institución para que realicen al máximo sus objetivos.

El éxito de la planeación va a depender de una adecuada programación en donde se presenten los tiempos y las actividades operacionales para que de manera concreta nos permita propiciar el desarrollo de los mismos.

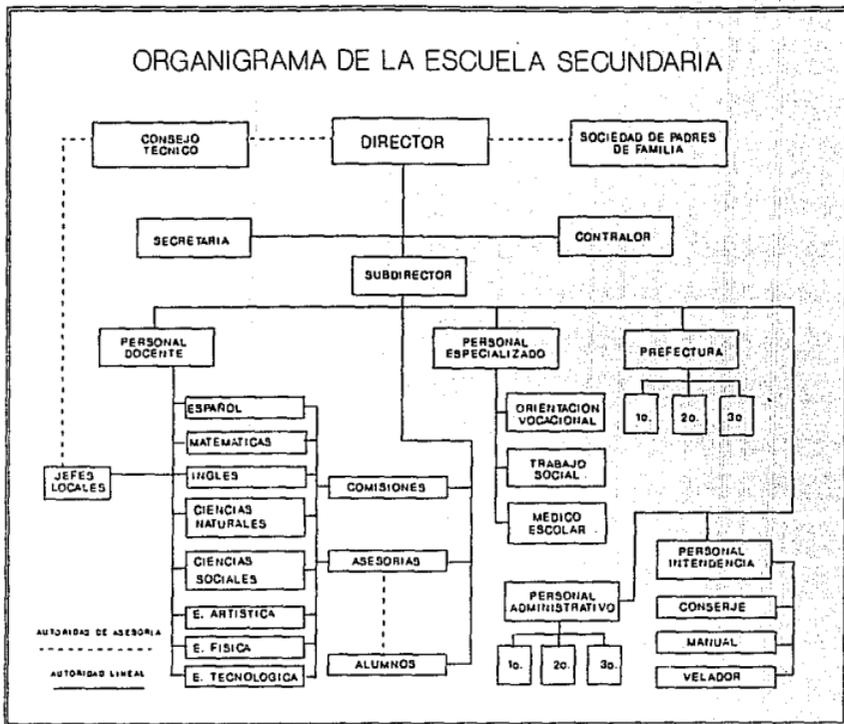
Por último es necesario instrumentar sistemas de evaluación que en un momento nos aporten información sobre la marcha de los programas que se han puesto en funcionamiento en las escuelas. La evaluación debe ser permanente y sistemática.

ORGANIZACION. Representa un proceso de coordinación de actividades conjuntas, de varias personas, definiendo los niveles de responsabilidad y autoridad.

El individuo al incorporarse en el medio productivo, ocupa un sitio y un puesto determinado con funciones específicas, dependiendo de sus conocimientos y habilidades con la finalidad de que su labor sea eficiente y de buena calidad.

En las instituciones de enseñanza media oficial, como en cualquier otra, esos niveles están establecidos en el organigrama, el cual nos permite obtener una visión general de su funcionamiento. Por lo que a continuación se muestra dicho organigrama, a fin de explicar de manera global éste nivel educativo.

# ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA



En el organigrama encontramos en un primer nivel al director que es el que planea, organiza y evalúa la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes; reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública. Cuya autoridad se ejerce sobre los profesores, los alumnos y con los padres de familia.

Subdirector: colabora con el director en la planeación, organización, dirección, evaluación de las actividades técnico-pedagógicas y administrativas del plantel.

En otro nivel encontramos a los profesores que contribuyen a la formación integral del educando, que mediante su actualización, van a poder adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso enseñanza-aprendizaje. Por lo anterior, se observa que no tiene una libertad total pero, sin embargo, cuenta con cierta autonomía en el salón de clases.

En lo que respecta al personal administrativo, es el que facilita la labor educativa del plantel mediante la prestación de servicios concernientes a las funciones administrativas de la institución.

Por lo tanto, el concepto organización significa estructurar de una manera ordenada un todo para asegurar el buen funcionamiento de las partes.

La escuela secundaria está inmersa dentro de una organización formal, puesto que las actividades de dos o más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo; para ello, debe existir la comunicación y conciencia de grupo.

Asimismo, cuenta con los siguientes elementos:

**Funcionales.**- que son aquéllos con los cuales tienen que lograrse los objetivos del organismo social y constituye la concurrencia de elementos humanos como el director, subdirector, personal docente y administrativo, etc., y los tecnológicos con capacidades y propiedades complementarias como el material, la herramienta, la maquinaria, etc.,

Hay que tener presente que las personas son complejas y que aún dentro de la organización siguen existiendo como individuos.

Es importante que los directores sobre los que descansa la administración y la organización tengan calidad profesional y amplio criterio que les permita llevar a cabo los fines que la institución persigue.

En lo referente a los elementos tecnológicos, es importante estudiar los métodos más fáciles y rápidos para realizar cada una de las labores que éstos reúnan los requisitos con exactitud y economía, así como cuales son los medios materiales de que se dispone si la maquinaria se encuentra en buenas condiciones, si se está de acuerdo con los materiales empleados, si los elementos que se utilizan están al alcance de las personas que van a realizar determinada labor.

**Estructurales.**- Son aquéllos que proporcionan el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales que son el espacio y el tiempo.

**Espacio.-** Delimita el ambiente dentro del cual tienen que lograrse los objetivos de un organismo social o los fines de una actividad, se refiere más que nada a las características ambientales en que piensan realizar los objetivos de la organización, en éste caso las aulas, laboratorios, talleres y canchas de fútbol.

**Tiempo.-** Delimita el lapso dentro del cual deben lograrse los objetivos del organismo social, determina cuál es el tiempo que se ocupa para llevar a cabo una labor, o sea de lo que se trata es de hacer un estudio de tiempos y movimientos con el objeto de descubrir movimientos innecesarios, observando si todo lo que se necesita está en el lugar de trabajo, pues así se estará en mejores condiciones para realizar los objetivos rápidamente, como puede ser un mes, una semana, un día o una hora, etc.

Requisitos para que exista una organización.

- Que haya pluralidad en los elementos humanos, la organización está compuesta de seres humanos y depende de la participación que ellos den para el cumplimiento de sus responsabilidades sociales, puesto que dentro de toda estructura administrativa es el hombre mismo.

- Que haya voluntad consciente, la organización se logra uniendo las voluntades de los integrantes del grupo, no es simplemente pensar en el mismo fin, sino querer realizarlo, poner la voluntad para llegar a él.

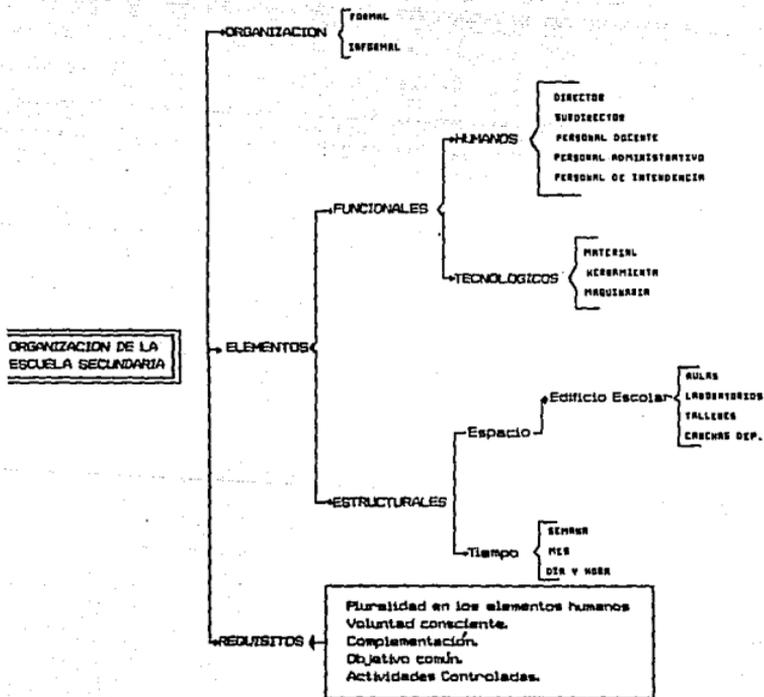
- Que haya complementación, es la coordinación humana en la que intervienen como factores esenciales la inteligencia y la voluntad de los componentes que integran el grupo, en éste caso los maestros y los alumnos.

- Que exista un objetivo común, debe unirse la acción de los sujetos agrupados a fin de apoyarse recíprocamente en un esfuerzo común.

Por lo que el objetivo ayuda a determinar el tipo y número de actividades para realizar su importancia relativa, el tiempo disponible para establecer la estructura y si ésta ha de ser permanente o temporal.

- Que la actividad sea controlada, las actividades realizadas por dos o más personas actuando con voluntad consciente y complementados entre sí para el logro de los objetivos comunes, sean controlados; para que ésto se pueda realizar es necesario definir claramente para cada actividad o grupo de actividades, las obligaciones e indicar quién deberá desempeñarlas, dentro de la escuela secundaria puede realizarse mediante evaluaciones continuas para todo el personal que ahí labora.

Por lo que a continuación se presenta un cuadro sinóptico de la organización de la escuela secundaria.



De lo anterior, nos damos cuenta que para iniciar cualquier actividad hay que organizarse puntualizando el fin que se persigue, cuáles con los elementos, analizándolos y determinando su capacidad, por lo que organización no se puede separar de la actividad diaria y menos aún del proceso educativo que involucra no sólo las relaciones humanas, sino a la interacción del individuo con su medio ambiente.

Los elementos de organización conjugan toda la gama de alternativas que el hombre pueda manejar, ya que éstos no sólo intervienen en la educación, de manera significativa sino en la vida diaria de los individuos.

Y la fase dinámica que en un primer momento consta de la integración, que consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos para el buen funcionamiento de la institución escolar.

La integración de materiales se establece en las siguientes fases:

1.- El edificio escolar.

- Clasificación.
- Capacidad.
- Orientación.

2.- El aula.

- Muros.
- Ventanas.
- Iluminación.
- Mobiliario.

### 3.- Los anexos escolares.

- Biblioteca.
- Sala de maestros.
- Oficina administrativa.
- Departamento de orientación.
- Sala de proyecciones
- Sala de geografía.
- Laboratorio de física y química.
- Laboratorio de biología.
- Anexos de actividades tecnológicas.
- Sanitarios.

#### La integración de personas.

Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de la institución de enseñanza media oficial deben de llenar los requisitos de preparación, capacidad y habilidad mínimos para desempeñar el puesto.

Para hacer que las personas ingresen a la institución como miembros debidamente articulados en su jerarquía se requiere de la contratación de personal.

Que comprende:

a) Reclutamiento, en el cual se buscan los candidatos para desempeñar cada uno de los puestos que la institución ofrece (personal de intendencia, personal administrativo, secretarias, contador, administrador, personal académico, maestros, etc.)

b) Selección, en la que se procederá a llenar la hoja de solicitud, la que encabezará el expediente, posteriormente, se procede a la entrevista que servirá para completar y aclarar datos de la hoja de solicitud, además de que ésta ofrece la oportunidad de reunirse para platicar y así observar la habilidad verbal del solicitante.

Se procede con las pruebas psicotécnicas, las cuales deben ser de antemano válidas, confiables asimismo deben estar estandarizadas.

Estas pruebas deben servir para revelar probables datos sobre la manera como se conducirá el candidato. Siendo fundamental que el test aprecie el atributo necesario para la ejecución del trabajo.

Y aunque la existencia de pruebas es grande para poder ser mencionadas, en éste apartado, por lo que sólo se señalan algunas de las más comunes y que por lo mismo se aplican con regularidad como son: prueba de inteligencia aptitud, de habilidad, de inclinaciones o preferencias, de personalidad y temperamento.

Posteriormente, tenemos la encuesta que servirá para comprobar los datos de la solicitud. Y el examen médico se deja al final ya que es aplicado a quienes se van a contratar por su elevado costo.

Una vez aceptado el personal para cada uno de los puestos, se les dará un entrenamiento que les permita trabajar bajo la más alta productividad. Por lo que el entrenamiento se debe dar base a objetivos establecidos valiéndose de los medios con que se supervisan los resultados mediante pruebas de conocimiento y pruebas prácticas.

c) Se le deben dar estímulos aunque no sean económicos como son los ascensos, la seguridad en el puesto.

d) Motivación, que consiste en crearle conciencia al sujeto de la importancia que tiene el trabajo de cada persona y que se sienta participe del desarrollo de la institución.

e) Clasificación de méritos, tiene como objeto estimular y desarrollar promociones, haciendo del conocimiento de la persona que la labor cumplida tiene una remuneración adecuada.

Se puede tomar como guía lo siguiente:

- Puntualidad.
- Faltas de asistencia.
- Comportamiento.
- Ideas que haya presentado.
- Desarrollo de su trabajo.
- Iniciativa para aprender y aplicar nuevos conocimientos.

Por lo tanto, dentro del proceso educativo, la integración constituye la coordinación entre las distintas áreas y niveles

escolares (alumnos, profesores, directivos, etc.), que persiguen un objetivo en común: llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje.

El proceso educativo toma de la integración elementos tales como: la selección, la capacitación y el reclutamiento tanto de los educandos y educadores como del personal administrativo de la escuela.

En un segundo momento de la dirección, que pretende el logro y la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador. La función directiva en la escuela secundaria la ejerce como se había indicado el director que tiene a su cargo: dirigir el funcionamiento de la escuela hacia los objetivos del sistema educativo nacional conforme a las normas y procedimientos establecidos.

Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel, así como ser el enlace entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas, asimismo evaluar la eficiencia general de la escuela. Entre muchas más que tiene que desarrollar.

La forma en que se ejerce la dirección va a reflejarse en los resultados obtenidos y dependiendo de cómo sean calificados éstos, sabrá cómo fue desempeñada la función directiva.

Por lo que el director debe estar ampliamente informado sobre todos los elementos del proceso administrativo con el objeto de llevar a buen término los objetivos educativos.

En esta etapa se encuentra inmersa la supervisión y la comunicación.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El supervisor escolar y en su caso el director, debe poseer una agradable personalidad, ser consciente amigable y entusiasta, debe poseer una adecuada preparación profesional y estar al día en materia de información pedagógica, debe estimular al cuerpo docente para que participe en asambleas, conferencias y convenciones acerca de los problemas educativos.

Así como también debe tener conocimiento de los fines que se desean alcanzar en general de la enseñanza de nuestro país como de los objetivos del plantel, conociendo los medios para llegar a la meta, y sobre todo debe tener una visión clara de los obstáculos que pueden presentarse al aplicar los medios para alcanzar los fines.

Por lo que no es sólo una labor de vigilancia y de reducción de informes como suele acontecer, ni tampoco una situación crítica entre el director o jefe de sus subalternos, sino un estado mutuo de entendimiento, simpatía y cooperación.

Existen los medios de comunicación dentro de la institución escolar.

En dicha institución se presentan diversas situaciones que implican distintas formas de comunicación. Existen tres situaciones:

- Comunicación de persona a persona.
- Comunicación de grupo a persona o viceversa.
- Comunicación de grupo a grupo.

## Medios que se emplean para transmitir el mensaje.

- Los que se utilizan es la palabra hablada.- es cara a cara.
- La palabra escrita. cartas, circulares, telegramas, revistas,.
- Las que utilizan símbolos convencionales o señales audibles o visuales, las primeras como silbatos, campanas, que indican la hora de entrada o salida de los alumnos y las visuales se utilizan para marcar peligros, prohibiciones de paso, u otras medidas de seguridad.

Hay también medios audiovisuales como películas en las que se pueden combinar palabras e imágenes.

Finalmente, tenemos el Control, que como sabemos consiste en los diferentes medios que nos permitan comparar los resultados reales con los esperados a fin de que se corrijan las desviaciones que se presenten al realizar una determinada labor.

En la enseñanza media oficial, la función del control se lleva a cabo en forma de evaluación, la cual, por una parte, nos va a indicar si los métodos, procedimientos y auxiliares didácticos son adecuados para la realización del proceso enseñanza-aprendizaje.

Y por otro lado, también es necesario que se realice la evaluación en los distintos niveles jerárquicos como son:

- 1.- Alta autoridad técnica y política.
- 2.- Inspectores y supervisores.

3.- Directores.

4.- Personal docente.

Y por ende, el rendimiento y aprovechamiento de los alumnos en su aprendizaje, para ello, existe una diversidad de medios, los cuales se van a determinar según sea el objetivo que se persigue.

- Prueba oral,
- Prueba escrita,
- Prueba práctica,
- Prueba con libros abiertos,
- Pruebas objetivas,
- Pruebas de correspondencia,
- Pruebas de ordenamiento.

Por lo que el control es un elemento fundamental del proceso administrativo, ya que proporciona gran supervisión a todo lo efectuado, para lograr de manera eficaz todo lo planeado.

### 3.4 ORGANIZACION ESCOLAR.

La escuela debe estar orientada hacia la organización del trabajo educativo de manera más eficaz, sirviéndose de métodos y formas a que respondan a un verdadero progreso.

La finalidad de la escuela es hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos con el fin de que haya nuevos cambios en la forma de vivir.

El problema de la organización escolar representa una grave y seria responsabilidad para los maestros, porque ellos son los llamados a ejercer ese instrumento en favor de la educación y únicamente ellos son los responsables del acierto y la seguridad de su manejo.

Se define a la organización escolar como "El estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares" (22)

La cual comprende dos aspectos: el pedagógico y el administrativo.

El pedagógico, se ocupa de ver la organización y funcionamiento de la escuela secundaria en relación a otras escuelas, con la familia y la obra de extensión cultural.

Así como también:

- Organización de la enseñanza, debe partir de una formación básica la cual se debe dar en etapas bien definidas que permitan al educando alcanzar el mayor grado de madurez y preparación posible de acuerdo a sus aptitudes, inclinaciones e intereses.

- Organización del trabajo, se va a realizar con las funciones asignadas a cada nivel.

- Organización de las relaciones humanas, éste aspecto se refiere a las relaciones de coordinación, estímulo, motivación e intercambio de opiniones entre las personas que intervienen en la acción escolar. Las cuales se concretan en:

(22) García Hoz. Citado por Ernesto Mascort Díez, en Tecnología de la Organización Educativa.  
1987, Pág. 14.

-La reunión de directores, supervisores, consejos escolares docentes.

También se da mediante las exposiciones escolares, los actos públicos y la información a los padres de familia, etc., en la institución.

Asimismo, se llevan a cabo con la red de escuelas de las distintas regiones, por ejemplo, con los concursos.

El administrativo, comprende la determinación de las funciones y la distribución de las tareas entre los recursos humanos según el nivel en el cual se encuentren como:

1. Dirigentes
2. Inspectores y supervisores.
3. Directores de centros docentes.
4. Personal docente.

Las cuales se encuentran establecidas en el manual de organización y el manual técnico pedagógico.

De igual manera toma en cuenta el mobiliario, material de trabajo, higiene y la ubicación geográfica, ya que en los tratados de higiene y pedagogía mencionan los lugares en donde por causas diversas no deben ser instaladas las escuelas, entre ellos podemos destacar los siguientes:

La escuela debe estar alejada de basureros, cementerios, charcas y cuanto pueda contaminar el ambiente que respiran los alumnos, así como también evitar las zonas donde se produzcan ruidos que perturben el ambiente de serenidad y silencio precisos

para un trabajo provechoso, como fábricas y calles de mucho tránsito, así como instalarse lejos de cuanto pueda servir de motivo de escándalo o mal ejemplo para los escolares, por lo que tiene que insistirse en la necesidad de que la escuela se encuentre aislada de grandes edificaciones y tenga en su proximidad una jerarquía que cuente con una gran explanada en la que aumenten las condiciones de salud y belleza de las clases.

Para que dicha organización se realice de una manera eficiente es necesario que cumpla con los requisitos que a continuación se citan:

- a) Pluralidad de los elementos humanos: Personal jerarquizado
- b) Voluntad consciente: Consciencia de realizar bien su función.
- c) Complementación: Maestros y alumnos.
- d) Objetivo común: Todos a una meta.
- e) Actividades controladas: Evaluación.

Y, por consiguiente, con las siguientes fases:

**I. CONDICIONAMIENTO.** Para resolver el problema organizativo y administrativo de la escuela es necesario estudiar la realidad del sistema organizativo que implante, ya que la escuela está inmersa en un contexto socioeconómico y cultural.

**II. PLANEAMIENTO.** Es la organización de la realidad escolar, se tendrán que identificar las situaciones presentes, pasadas y futuras de la escuela, ya que la misma es una organización histórica., en la que cada época o momento de desarrollo parte de las realidades inmediatas.

### III. REALIZACION.

Cada nivel de la estructura ejecuta funciones y servicios, las que le corresponden al maestro son de carácter esencialmente didáctico.

### IV. EVALUACION.

Se trata de comprobar si las ejecuciones de la escuela satisfacen los fines propuestos. La evaluación depende de los condicionamientos y actividades realizadas en los campos organizativos y didácticos.

### V. COMUNICACION.

Esta tiene lugar entre los diferentes niveles de la estructura escolar, en el plano horizontal (la formación de equipos de maestros), en el plano vertical (las visitas de los superiores a las escuelas).

De acuerdo a lo anterior, de lo que se trata es de alcanzar una organización en la vida multiforme y compleja de la escuela.

## **CAPITULO IV.**

### **FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCION DE EDUCACION MEDIA OFICIAL.**

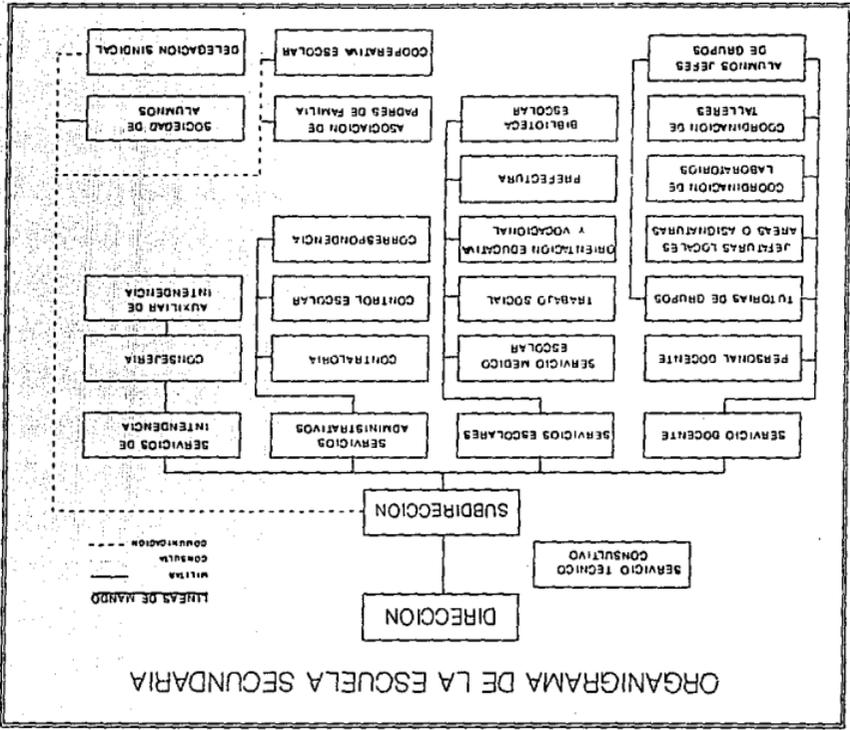
En el presente capítulo se incluye el organigrama que muestra la división de puestos dentro de la institución de educación media oficial.

Posteriormente se describirá de una manera sencilla y clara las principales funciones que desempeñan los recursos humanos, de acuerdo con lo establecido en el manual de organización expedido por la Secretaría de Educación Pública.

#### **4.1 ORGANIGRAMA.**

Es una descripción gráfica de la estructura formal de un organismo o proceso, indicando niveles de jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación que nos permite conocer cuál es la situación en la que se encuentra dicho organismo.

Por lo que a continuación se presenta el que corresponde a la escuela de enseñanza media oficial, proporcionado por la Dirección General de Educación Secundaria en el Distrito Federal.



## 4.2 FUNCIONES.

En base al organigrama anterior, se mencionan las principales funciones que desempeña cada una de las personas que laboran en la institución de educación media oficial.

## 4.3 DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION SECUNDARIA.

### IDENTIFICACION.

Nombre del puesto: Director de la Escuela de Educación Secundaria.

No. de plazas: Física: ofnas. administrativas de la escuela. Administrativa: en los estados, en las delegaciones generales, en el Distrito Federal, la Dirección General de Educación Secundaria.

Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.

### RELACIONES DE AUTORIDAD.

Jefe inmediato: En los estados: jefe de departamento de educación secundaria de la delegación correspondiente.

Subordinados: subdirector, personal docente, técnico especializado, administrativo y de intendencia de la escuela.

## PROPOSITO DEL PUESTO.

Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.

## FUNCIONES.

### EN MATERIA DE PLANEACION.

Programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.

Captar la información de la demanda de servicios educativos del plantel y proponer a las autoridades correspondientes al número de grupos con que pueda operar la escuela.

EN MATERIA DE  
PERSONAL ESCOLAR.

Distribuir las tareas encaminadas a atender servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel - conforme a las indicaciones de sus respectivos nombramientos.

- Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar, o en su defecto levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento de dicho personal.
- Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Evaluar sus actividades que realizan para que se tomen las medidas pertinentes para superar sus deficiencias.
- Proponer a las autoridades la designación o remoción del personal escogido de acuerdo a lo establecido.

**EN MATERIA DE**  
**RECURSOS MATERIALES**  
**Y FINANCIEROS.**

Determinar las necesidades de material y equipo para la prestación de los servicios de la escuela y realizar las gestiones conducentes para satisfacerlas.

-Supervisar el funcionamiento de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo del plantel.

-Proponer a la Dirección General de Educación Secundaria el presupuesto estimado de ingresos del plantel.

-Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar ante las autoridades correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.

**EN MATERIA DE**  
**CONTROL ESCOLAR.**

Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.

-Vigilar la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos.

-Coordinar la aplicación de los exámenes a título y de los extraordinarios de acuerdo con el calendario que determinen las autoridades.

EN MATERIA TÉCNICO  
PEDAGÓGICA.

-Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.

-Evaluar la efectividad de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje.

-Programar reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

EN MATERIA DE SER-  
VICIOS DE ASISTENCIA  
EDUCATIVA.

Vigilar que se logren las finalidades de los programas de orientación educativa, trabajo social, educación para la salud, prefectura y solicitar la autoridad competente, la asesoría requerida para la mejor prestación de éstos servicios.

-Integrar la asociación de padres de familia, la sociedad de alumnos, - constituir la cooperativa escolar de consumo, propiciar el funcionamiento óptimo de la biblioteca del plantel.

-Promover difusión de carácter científico, tecnológico artístico o recreativo, y orientarlo en sus finalidades.

**LIMITES DE  
AUTORIDAD.**

-Presentar cuando procedan las propuestas sobre necesidades de personal.

tel.

-Designar a los maestros, asesores de grupo y a los jefes locales de clase, para formar las comisiones que requieran el servicio conforme a la experiencia profesional y de la capacidad para desempeñar cada función.

-Evaluar la eficiencia general de la escuela.

**RESPONSABILIDADES:**

- Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.
- Aplicar la estructura orgánica autorizada.
- Participar con los cuerpos de supervisión en la organización y desarrollo de las juntas de academia que promuevan las autoridades educativas
- Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
- Ser responsable del patrimonio escolar.

**ESPECIFICACION  
DEL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

Título de estudios de Normal superior.

**EXPERIENCIA:**

Haber desempeñado el puesto de profesor, y el de subdirector, en el subsistema.

**ANTECEDENTES**

**ESCALAFONARIOS:**

Dictámen del subdirector.

#### 4.2.2 SUBDIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION SECUNDARIA.

##### IDENTIFICACION.

**Nombre del puesto:** subdirector.

**No. de plazas:** una por turno.

**Ubicación:** Física: oficinas administrativas - -  
del plantel.  
Administrativa: subdirector del plantel.

**Ambito de operación:** Escuela de Educación Secundaria, en el turno correspondiente.

##### RELACIONES DE AUTORIDAD.

**Jefe Inmediato:** director de la escuela.

**Subordinados:** personal docente, técnico especializado, administrativo y de intendencia de la escuela.

**PROPOSITO DEL  
PUESTO.**

Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas y administrativas del plantel encaminadas a prestar servicio de educación secundaria.

**FUNCIONES.**

**En materia de  
planeación.**

-Colaborar con la dirección del plantel en la planeación, programación, organización, realización y evaluación de las actividades escolares.

-Auxiliar a la dirección en la Administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel conforme a lo establecido por las autoridades e informaciones de las necesidades que existan para subsanarlas.

**En materia de  
personal escolar:**

Registrar la asistencia, personal y el comportamiento del personal escolar, e informarlo permanentemente a la dirección.

-Informar oportunamente al personal de la escuela de los programas de capacitación docente, técnica y administrativa que persigue la Secretaría de Educación Pública.

En materia de recursos financieros.

Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto requerido para el funcionamiento del plantel.

-Revisar la documentación y cuenta de gastos, los movimientos de los fondos así como también la que corresponde a los valores pertenecientes a la escuela.

En materia de recursos materiales:

-Proponer al director la adquisición de equipo y materiales que se requieran para el cumplimiento de las actividades educativas del plantel.

-Vigilar el empleo y el mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipo, maquinaria y herramientas de la escuela.

-Revisar el uso correcto del inventario del activo fijo y el de materiales de consumo.

En materia de  
control escolar:

- Organizar, dirigir y evaluar las actividades referentes al control escolar de los alumnos del plantel de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Supervisar la elaboración de toda documentación escolar.

En materia de  
servicios de  
asistencia educativa:

- Participar en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades escolares y extraescolares.
- Colaborar con el director en la supervisión de los servicios de asistencia educativa en materia de orientación educativa, trabajo social, medicina escolar, prefectura cooperativa escolar, etc., con el fin de que se realicen en forma eficaz y coordinada.

En materia  
técnico-pedagógica:

- Evaluar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y vigilar - que la educación se imparta conforme a los programas y planes de estudio vigentes.
- Vigilar que los maestros rindan - oportunamente los informes de asistencia, comportamiento y evaluación del aprovechamiento de los alumnos.
- Vigilar el uso del material didáctico, participar en las reuniones técnico-pedagógicas que realice la escuela.

**LIMITES DE  
AUTORIDAD:**

- Auxiliar al director en el desarrollo de sus funciones.
- Ejercer la autoridad lineal directa para con el personal docente, técnico especializado, administrativo y de intendencia del plantel.
  - Agilizar los mecanismos administrativos de la institución.
  - Firmar los documentos oficiales - que se requieran.

**RESPONSABILIDADES:**

- Sustituir al director en sus ausencias eventuales asumiendo sus responsabilidades.
- Concurrir a las juntas del personal escolar y vigilar que se levanten las actas correspondientes.
- Mantenerse actualizado en las innovaciones técnico-pedagógicas y administrativas que normen la operación del plantel.

**ESPECIFICACIONES  
DEL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**

Título de Normal Superior.

**EXPERIENCIA:**

La adquirida como maestro de grupo en servicio.

**ANTECEDENTES**

**ESCALAFONARIOS:**

Dictámen en la plaza inmediata anterior.

#### 4.23 PROFESORES DE ENSEÑANZA SECUNDARIA.

##### IDENTIFICACION:

Nombre del puesto: Profesor de Enseñanza Secundaria.

No. de plazas: Variable según las necesidades del plantel.

Ubicación: Física: aulas, laboratorios, talleres del plantel.  
Administrativa: Área de servicios-docentes al plantel.

Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.

##### RELACIONES DE AUTORIDAD.

Jefe inmediato: Subdirector de la escuela.

Subordinados: Ninguno.

##### PROPOSITO DEL PUESTO.

Contribuir a la formación integral del educando mediante su actualización y mejoramiento profesional permanente, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso enseñanza-aprendizaje para consolidar y ejercer su profesión con la más alta responsabilidad social.

## **FUNCIONES.**

-Coordinar las acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados, y presentarlo a la subdirección en el inicio del período escolar.

-Solicitar oportunamente los materiales que requiera para realizar sus actividades docentes.

-Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda

-Mantener al corriente y presentar a la subdirección los registros de control de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo.

-Preparar oportunamente los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final, así como los cuestionarios para los exámenes extraordinarios, etc.

-Colaborar con el personal directivo y con el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres de familia en el proceso educativo.

-Colaborar en la organización y realización de actividades demostrativas que realice la escuela, promoviendo la participación de los alumnos y los padres de familia en los eventos.

-Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto.

#### **LIMITES DE AUTORIDAD.**

-Evaluar el aprovechamiento de los alumnos de los grupos a su cargo y de aquéllos que presenten exámenes de regularización en su materia.

-Sugerir a la dirección del plantel los medios que considere convenientes para mejorar la prestación del servicio educativo.

#### **RESPONSABILIDAD.**

-Desarrollar los programas de estudio vigentes de su área o asignatura en los grupos a su cargo.

-Adecuar el desarrollo del programa de acuerdo con el calendario escolar.

-Contribuir a la formación de actitudes y hábitos de responsabilidad y buen comportamiento en los alumnos dentro y fuera del plantel.

-Informar a las autoridades directivas los problemas que se presenten en los grupos a su cargo y colaborar en la búsqueda de una posible solución.

-Vigilar que el equipo escolar y las instalaciones del plantel se mantengan en condiciones higiénicas.

-Cumplir con las comisiones que le sean asignadas en relación a su función educativa.

-Participar en las juntas técnico-pedagógicas y administrativas que promuevan las autoridades educativas.

-Elaborar y presentar oportunamente los informes y reportes relacionados con su labor educativa que le sean requeridos.

**ESPECIFICACIONES  
DEL PUESTO.**

**ESCOLARIDAD:**  
**CRITERIO:**

Estudios de Normal Superior.  
Para desarrollar los programas de estudio seleccionando la metodología adecuada a las características de sus alumnos.

#### 4.2.4 CONSEJO TECNICO ESCOLAR.

##### **FUNCIONES:**

- Auxilia la dirección de la escuela en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas que se desarrollen durante el año escolar.
- Sugerir a la dirección estrategias para resolver problemas educativos de la comunidad escolar.
- Proponer opciones convenientes para mejorar el servicio educativo.
- Auxilia a la dirección en la evaluación periódica del trabajo escolar con la finalidad de reforzar o reorientar el proceso educativo.

#### 4.2.5 PERSONAL DE SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.

##### **FUNCIONES:**

- Proporcionar en forma integrada los servicios de orientación educativa, medicina escolar, trabajo social y prefectura conforme a los objetivos de la educación secundaria y a las disposiciones emitidas por la Dirección General de Educación Secundaria
- Coadyuvar en las labores docentes para alcanzar en forma óptima los objetivos de la educación secundaria.
- Atender al alumnado con el objeto

de orientarlo considerando sus intereses y necesidades, propiciando el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

-Planear, desarrollar y evaluar programas de actividades extraescolares, así como también los de educación para la salud.

-Auxiliar al personal directivo en todas las labores tendientes a vigilar tanto la asistencia, la puntualidad, el orden en la realización de las tareas educativas y la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo.

-Solicitar a la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de su labor.

-Informar a la subdirección sobre el desarrollo de las actividades de servicios asistenciales que se realicen en el plantel.

Desempeñar las comisiones que le sean asignadas.

#### 4.2.6 PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS.

##### FUNCIONES:

- Realizar el registro y control de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel conforme a lo establecido, así como cumplir las instrucciones y disposiciones de las autoridades correspondientes.
- Formular conjuntamente con la dirección las estimaciones de ingresos y egresos del plantel vigilando que exista la documentación comprobatoria del gasto escolar.
- Realizar trámites para dotar al plantel de recursos requeridos para su funcionamiento.
- Vigilar la recepción, almacenaje conservación, distribución de los recursos con que cuenta el plantel.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel de acuerdo con lo establecido.
- Llevar a cabo el registro administrativo del personal de la escuela y las tareas relacionadas con el control escolar del alumnado.
- Proporcionar servicio de intendencia, aseo, mantenimiento, vigilancia, mensajería y correspondencia.

- Informar a las autoridades educativas sobre actividades que hayan sido encomendadas a ésta Área.
- Desempeñar las comisiones que le hayan sido encomendadas.

#### 4.2.7 JEFES LOCALES.

##### FUNCIONES:

- Actuar como órganos de investigación científica de evaluación de resultados y de orientación pedagógica para los asuntos que conciernan a su especialidad.
- Proponer los medios adecuados para la mejor aplicación del plan, programa y guía de estudio conforme los cuales se deben desarrollar en cada una de las labores propias de cada especialidad.
- Estudiar los problemas relativos al proceso enseñanza-aprendizaje y elegir las técnicas de trabajo más convenientes para el educando.
- Vigilar que las técnicas de enseñanza sean aplicadas acertadamente.
- Emitir opinión acerca de las reformas a los programas de estudio.

- Propiciar el intercambio de experiencias profesionales entre el personal escolar para elevar la calidad de la educación e informar al director las conclusiones de las reuniones para que él a su vez informe a las autoridades superiores.
- Reuniones, las celebrarán cuando las autoridades superiores lo consideren conveniente.

Una vez que el personal conozca sus funciones a desarrollar, podrá actuar dentro de su ámbito de acción con un amplio criterio para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas, planeando soluciones viables y convenientes, evitando las conductas que repercutan negativamente en el proceso educativo, y así la escuela secundaria pueda cumplir con sus objetivos.

## RESULTADOS DE LA EVALUACION.

Para comprobar la hipótesis enunciada con anterioridad y tomando en cuenta el problema planteado, se hizo necesario seleccionar un universo de trabajo determinado; para poder ratificarla, se designaron las siguientes escuelas de enseñanza media oficial (educación secundaria).

- a) La escuela secundaria federal #11 turno vespertino (señoritas), ubicada en la calle Belisario Domínguez No.5 C.P. 06010, México, D.F.
  
- b) Escuela secundaria federal #7 turno vespertino (mixta) ubicada en la calle 5 de febrero No. 90 C.P. 06080 México, D.F.

En éstas instituciones se recabó información acerca de la organización y funciones que realizan los recursos humanos, escogiéndose así una muestra al azar para la aplicación de los cuestionarios a:

-director	(2)
-subdirector	(2)
-profesores que imparten las materias	(25)
-personal auxiliar en las labores académicas-administrativas,	
ayudante de laboratorio	(1)
-miembros del consejo técnico escolar	(2)

-personal de servicios	
de asistencia educativa	(2)
-personal administrativo	(2)
-jefes locales	(2)

En un primer lugar, se aplicaron trece cuestionarios a la escuela secundaria federal # 11 del día 3 al 7 de diciembre de 1990 y en un segundo fué el mismo número de cuestionarios en la escuela secundaria federal # 7 que se llevó a cabo a partir del 10 al 14 del mismo mes y año.

En ambos planteles, se trabajó en el turno vespertino con una duración aproximada de 20 a 30 minutos para cada entrevista.

## CUESTIONARIO 'A'

### DIRECTOR

La escolaridad del director de la escuela secundaria federal #11 es: Doctorado en Pedagogía.

La escolaridad del director de la escuela secundaria federal #7 es: Normal Superior.

Es necesario señalar que ambos tienen aproximadamente de 1 a 2 meses ocupando el puesto debido a que la Secretaría de Educación Pública consideró que los planteles fueran independientes en los dos turnos.

En cuanto a los resultados obtenidos, encontramos que ambos directores sí distribuyen las tareas a realizar de cada una de las personas que ahí laboran de acuerdo a su nombramiento (ver cuadro A).

Posteriormente, afirmaron que cumplen con las reuniones del personal docente para orientarlo con el cumplimiento de sus funciones, con una periodicidad de cuatro veces al año y cada cuarenta y cinco días, respectivamente.

Como se observa en el cuadro A, ambos determinaron oportunamente las necesidades del material de la escuela y realizan las gestiones conducentes para satisfacerlas.

Asimismo se observa que sí aplican los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar y aprovechamiento de los alumnos.

De igual forma, el 100% nos señala que sí informan a los padres de familia el aprovechamiento y comportamiento de los alumnos. (ver cuadro A).

De igual manera, se vislumbra que existe una vigilancia en lo referente a la aplicación de los planes y programas de estudio de acuerdo a las normas establecidas, en la escuela secundaria federal #11, los realiza a través de los avances programáticos y en la escuela secundaria federal #7, lo hace por medio de las visitas a las aulas y de las reuniones con los profesores.

Con respecto a la evaluación de la efectividad de los métodos y materiales empleados en la conducción del aprendizaje, el 50% no lo ha realizado y el otro 50% sí ha cumplido con ello; el director de un plantel justifica que es por falta de tiempo, sin embargo, el que sí lo hace es para el logro del mayor aprovechamiento de los alumnos. (remitirse al cuadro A)

En lo que se refiere al desarrollo del valor cívico y social entre los miembros de la escuela, el 100% sí lo realiza mediante las ceremonias cívicas.

El 100% de los entrevistados responden que no participan en los cuerpos de supervisión, las juntas de academia. Los motivos son por una parte, que no se han llevado a cabo y por otra, que existe un cuerpo de jefes de cada especialidad que lo hace.

De acuerdo con el cuadro A, sí se realizan las visitas de supervisión en el plantel, pero, sin embargo el 50% lo hace dos veces al año y el 50% diario.

Por lo consiguiente, se persigue que atienden las instrucciones y aplican las medidas pertinentes que resultan de la supervisión, por ejemplo: cuando se elaboran exámenes extraordinarios o bien, cuando no se aplican correctamente los programas escolares.

Como es posible observar, el 50% solamente visita los grupos para ver sus necesidades, en cambio el 50% sí lo hace, porque sólo observa sus necesidades y por consiguiente el que sí cumple lo hace diariamente observando las clases y las calificaciones.

En lo que respecta al ambiente de trabajo, los directores determinaron que sí lo propician entre el personal de la escuela y aplican correctamente el reglamento interior, lo cual se da a través de la comprensión y mediante pláticas para recordarles sus obligaciones que emanan de su nombramiento.

La opinión que emiten ambos directores en lo referente a la comunicación, es la siguiente:

- La comunicación es determinante dentro de la escuela.
- Es importante porque con ella se consigue el triunfo del trabajo docente, administrativo y de intendencia.

Por último, en el cuadro A al ser cuestionado sobre el nivel de eficiencia que ocupan los planteles de acuerdo a su ubicación, indicaron que:

- Es satisfactorio
- En el turno vespertino es difícil que se logre un nivel alto, debido a que hay una gran población de repetido - res, pero aún así es regular.

## CUESTIONARIO 'B'

### SUBDIRECTOR.

Cabe mencionar que ambos subdirectores tienen una antigüedad en el puesto de uno a dos meses aproximadamente.

Los resultados obtenidos confirman que 50% no participa en la formulación de los programas de actividades del personal escolar, porque los programas son elaborados por un consejo técnico que designa la Secretaría de Educación Pública, y 50% no dió respuesta como se muestra en el cuadro B.

Como se observa en dicho cuadro, no se elaboran estudios orientados a mejorar los servicios que proporciona la escuela, sino únicamente se intenta que se mejore.

Asimismo es notorio que sí se orienta y controla el trabajo del personal facilitándole recursos para el cumplimiento de su labor marcándole sus funciones a realizar.

También es posible observar que en ambas escuelas se lleva una comunicación clara y oportuna en cuanto a las disposiciones que dictan las autoridades educativas, por ejemplo, las fechas del período escolar y sobre cuidados especiales para alumnos.

El 100% nos señala que existe una organización y vigilancia de la prestación de servicios de aseo, mantenimiento y otros. Esto se realiza por un lado, pidiendo un reporte diario al jefe inmediato del personal de apoyo y por el otro, la subdirectora es la persona que planea y vigila dicho trabajo. (remitirse al cuadro B).

A su vez, se percibe que diario se evalúa el rendimiento del personal a su cargo e informan a la dirección del plantel los resultados.

Ahora bien, con respecto a la información de los programas de capacitación docente técnico y administrativo que efectúa la Secretaría de Educación Pública, 50% lo realiza, por ejemplo, el curso del mejoramiento profesional del magisterio a partir de Enero de 1991 y 50% no dió respuesta.

También ambos mencionaron que sí crean un ambiente propicio por la realización del trabajo escolar procurando que exista una comunicación entre todo el personal. (ver cuadro B)

Únicamente el 50% vigila el empleo, mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipo, maquinaria y herramienta de la escuela porque es necesario para que se lleve a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje. (ver cuadro B.)

En lo referente al asesoramiento y supervisión del personal administrativo en el control de la escolaridad de los educandos sí se realiza en un 100% vigilando que los documentos de los alumnos se encuentren al corriente, además el trabajo es realizado por el subdirector. (ver cuadro B)

En el cuadro B, nos indican que un 50% no coordina la selección, inscripción y control de documentos de acuerdo a las disposiciones respectivas porque no le correspondió estar en la escuela durante la realización de esas actividades, y un 50% no dió respuesta.

En el cuadro B, nos muestra que el 50% propone al director las adecuaciones que proceden de las técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las características de cada grupo y 50% no emitió respuesta.

En lo que respecta a la concurrencia de las juntas del personal escolar, ambos subdirectores vigilan que se levanten las actas correspondientes si es realizada en ambos planteles.

De igual forma, ambos subdirectores se mantienen actualizados en las innovaciones técnico-pedagógicas y administrativas que norman la operación del plantel a través de los siguientes organismos: mejoramiento profesional del magisterio y de la Secretaría de Educación Pública. (observar el cuadro B correspondiente a subdirectores).

Asimismo, nos percatamos que 50% supervisa la elaboración e la documentación escolar, y 50% no contestó.

## CUESTIONARIO "C"

### PROFESORES

De acuerdo con los porcentajes expuestos, nos damos cuenta que un 42% elabora y presenta su plan anual de trabajo, el 46% que es el más alto no lo hace y únicamente el 12% lo realiza algunas veces, lo cual se justifica porque el director del plantel no lo pide. (observar cuadro C).

También es notorio que la mayoría de los profesores adecúa sus actividades de diferente manera según el grupo que le corresponda debido a que cada uno es diferente.

De igual forma, se observa que existe un porcentaje alto en cuanto a la preparación oportuna de los instrumentos de evaluación de los educandos bajo los criterios que establecen tanto los profesores como la Secretaría de Educación Pública.

En lo que se refiere a la colaboración con el personal directivo y con los demás docentes para promover la cooperación de los padres de familia en el proceso educativo, observamos que se encuentra un nivel regular, porque sólo el 66% lo hace, mientras que el 19% no cumple y sólo el 15% algunas veces, ya sea por falta de tiempo o porque tiene pocas horas de clase.

En lo que respecta a las sugerencias que se dan a la dirección para mejorar la prestación de los servicios, se considera en un nivel medio, ya que 58% lo hace, 23% no cumple con ello y 19% sólo algunas veces debido a que esperan hasta que los orienta el jefe de clases o cuando los directores les piden su opinión.

También, en el desarrollo adecuado de los planes y programas de estudio el porcentaje que sí lo realiza es de 73%, 15% no lo hace y 12% algunas veces porque en ocasiones no se les dan instrucciones precisas, o bien, no cuentan con el material necesario.

Los resultados obtenidos confirman que el 88% contribuye a la formación de hábitos y buen comportamiento de los alumnos dándoles consejos, solamente un 4% no lo hace porque menciona que lo realiza otra persona, 8% algunas veces cuando está dentro de sus posibilidades.

De igual manera respecto a que si se le informa a la dirección del plantel los problemas graves que se presentan en el grupo se contempla un porcentaje de 88% mientras que el 4% no lo hace y el 8% algunas veces (ver cuadro C).

La muestra seleccionada permitió demostrar que en un 88% se vigila que el equipo escolar y las instalaciones se encuentran en buen estado para la seguridad de todo el personal, 12% no lo realiza y 4% algunas veces.

El porcentaje más alto se inclina hacia la reorientación del mal comportamiento de los alumnos que incurren en alguna falta, el 4% no lo efectúa y 15% algunas veces.

En la evaluación realizada a los profesores tenemos que nada más 58% participa en las juntas técnico-pedagógicas y administrativas que promueven las autoridades del plantel, mientras tanto el 30% no lo hace y el 12% algunas veces, para justificar la falta de participación se mencionó que el motivo es la falta de tiempo y a su vez que no se les invita.

Finalmente en el cuadro C, cabe destacar que 81% elabora y presenta los reportes relacionados con la labor educativa ante el personal directivo bimestralmente, y el 19% no lo hacen porque no se los han pedido.

**CUESTIONARIO 'D'**  
**CONSEJO TECNICO ESCOLAR.**

Es importante aclarar que sólo fue contestado un cuestionario en la Escuela Secundaria Federal #7 debido a que en la otra escuela aún no se forma.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Así se tiene, que el consejo técnico escolar sí auxilia a la dirección de la escuela en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades que se desarrollan durante el año escolar.

La opinión que emite dicho consejo técnico en cuanto a la propuesta de realización de actividades culturales deportivas y recreativas las lleva a cabo por medio de los maestros de educación física, música y español (ver gráfica D).

Asimismo, podemos ver que no hay una organización para supervisar el funcionamiento de los talleres, laboratorios y bibliotecas porque existe personal especializado para ello.

Algunas veces supervisa el desarrollo de las actividades que se encomiendan al personal y al alumnado de la escuela, ello se explica porque la mayor responsabilidad la tiene la dirección y los jefes de cada una de las asignaturas (ver cuadro D).

También se comprueba que el consejo auxilia a la dirección en la evaluación periódica del trabajo escolar mediante los asesores de grupo en las juntas de evaluación que se realizan cada cuarenta y cinco días.

A su vez colabora con la dirección en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el plantel porque ésto lo hace la dirección y contraloría interna.

Existe una colaboración con las autoridades de la escuela para cumplir con las tareas de formación de los educandos y el buen funcionamiento del plantel (ver cuadro D).

Dicho consejo planea las labores docentes de acuerdo con los avances educativos propiciando el desarrollo integral de los educandos, ésto se realiza desarrollando los programas de cada materia de acuerdo a lo que establece la Secretaría de Educación Pública.

En dicho cuadro, se señala que sí se planean las labores docentes de acuerdo a las áreas o academias con las que se cuenta en el plantel.

Finalmente, nos damos cuenta que sí presentan a la subdirección el programa anual de actividades extraescolares para cumplir con los planes y programas, así como también la integración de registros para informar sobre la conducta y aprovechamiento del educando. El último programa se elaboró el 19 de Octubre de 1990.

**CUESTIONARIO 'E'**  
**PERSONAL DE SERVICIOS DE**  
**ASISTENCIA EDUCATIVA.**

En vista de los datos obtenidos en el cuestionario, se enuncia que sí se atienden a los alumnos con la finalidad de orientarlos en los problemas que se presentan, por ejemplo, cuando tiene muchas faltas o son indisciplinados (ver cuadro E).

De igual manera, se contempla que un 50% realiza investigaciones orientadas a identificar las causas que afectan el aprovechamiento de los alumnos, proponiendo así soluciones viables y, por consiguiente el 50% lo hace algunas veces.

Pero, sin embargo, el 100% no promueve la realización de actividades extraescolares que apoyen la labor educativa; para justificar lo anterior, se menciona que no se cuenta con los recursos suficientes debido a la situación en la que se encuentra el magisterio (ver cuadro E).

El personal de servicios de asistencia educativa no planea, desarrolla ni evalúa programas de educación para la salud en la comunidad escolar, porque lo hace el trabajador social.

De acuerdo a dicho cuadro, se corrobora que el 100% auxilia al personal directivo en las labores de vigilancia, asistencia, puntualidad y en la conservación de las instalaciones.

La opinión emitida de dicho personal, en un 50% solicita a la subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de sus labores, 50% lo hace algunas veces, porque no siempre la dirección les proporciona lo necesario para realizar su labor (remitirse al cuadro E).

Por último, se aprecia que se cuenta en el plantel con un médico, un orientador vocacional, un trabajador social y un prefecto.

**CUESTIONARIO 'F'**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Como se observa en el cuestionario aplicado al personal administrativo, un 100% realiza los trámites con anticipación para que el plantel tenga en forma oportuna los recursos que requiere, por ejemplo, los certificados de estudio, estadísticas y material (vercuadro F).

En lo que se refiere al registro administrativo del personal de la escuela, y el control escolar de los alumnos, sí se lleva a cabo en su totalidad, mediante el archivo de los expedientes y al firmar su asistencia, faltas y retardos (remitirse al cuadro F).

Además, en los resultados encontrados se aprecia que 50% no lleva a cabo el control de servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia y mensajería del plantel porque sólo controla los expedientes de los alumnos, 50% sí lo realiza diario a la hora de entrada.

De acuerdo con el cuadro F nos muestran que sí se informan a las autoridades educativas sobre el desarrollo de las actividades encomendadas a su área, en ocasiones se realiza dependiendo de los trámites o en su caso, mensualmente y 50% sólo algunas veces debido a que no hay personal quién lo haga, 50% sí las desempeña porque lleva el control de la documentación escolar.

En un 100% se organiza, controla y mantiene actualizado el archivo de documentos recibidos y su apertura porque con ellos hay un mayor control y se hace en cada año escolar.

Finalmente, en los dos planteles sí informan a la subdirección acerca del desarrollo de sus actividades y de los servicios asistenciales que ahí se realizan, en cuanto a la periodicidad en uno de ellos no se menciona y en el otro es diario (observar el cuadro F).

## CUESTIONARIO 'G'

### JEFES LOCALES.

En la evaluación realizada se observa que un 50% algunas veces propone medios adecuados para la aplicación de los planes y programas conforme a las materias, ésto se debe a que el personal es un tanto individualista, y 50% sí lo realiza aunque sí cuentan con algunos de ellos, pero no funcionan como debiera ser (ver cuadro G).

En lo que se refiere al estudio de los problemas del proceso enseñanza-aprendizaje, sólo lo realiza un 50% mejorando las técnicas (remitirse al cuadro G).

En cuanto al cuadro G, se encuentra que sólo 50% sugiere métodos de evaluación, como prácticas, exposiciones, ejercicios y exámenes.

El 100% señala que sí propician el intercambio de experiencias profesionales para elevar la calidad de la educación, pero a veces se sugiere y no es posible hacerlo y cuando se hace es por medio de charlas personales y juntas de evaluación. (observar el cuadro G).

De acuerdo con dicho cuadro, en lo que respecta a la entrega de las conclusiones, de las reuniones al director sí se realiza para que él a su vez informe a las autoridades superiores como por ejemplo, los porcentajes de aprobación y reprobación.

Y, finalmente, la opinión que emiten acerca de las reformas a los programas de estudio de éste nivel, encontramos que aún no existe una claridad por parte de ellos. (remitirse al cuadro G).

## CONCLUSIONES.

Después de haber realizado la investigación documental y de campo para fundamentar, tanto la hipótesis como los objetivos planteados, se concluye lo siguiente:

*"No se están aplicando adecuadamente los fundamentos, principios y técnicas de la administración en la institución educativa (enseñanza media oficial), por lo tanto, los resultados no son los óptimos."*

Para ello, la muestra seleccionada permitió demostrar que desconocen sus funciones y responsabilidades, aunque no en forma total y algunas de ellas no las efectúan de acuerdo a lo establecido. Además, la Secretaría de Educación Pública, no se ha preocupado por ver que en los planteles se aplique correctamente la administración, salvo en lo que tiene que ver con el rendimiento académico pero de manera muy superficial, ni se ha considerado el aumento de población escolar, lo cual da origen tanto a nuevas teorías psicológicas como administrativas, tampoco se ha tomado en cuenta que el nivel educativo de los educandos es esencial para el desarrollo de la sociedad, puesto que en el turno vespertino hay una gran población de repetidores y no se han averiguado las causas. Por lo que la administración hoy en día no se lleva a la práctica en su totalidad.

En relación a los objetivos, el primero de ellos fué detectar el grado de eficiencia en que se encuentra la administración escolar en las instituciones de educación media oficial, se puede decir que no se está llevando a cabo la administración como debería ser, puesto que en ocasiones las delegan, lo cual origina que el nivel de eficiencia no sea el esperado.

El segundo objetivo fue conocer las actividades que efectúan los recursos humanos en las instituciones de educación media oficial, que en forma general, el director tiene a su cargo dirigir, planear, organizar y evaluar el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del Sistema Educativo Nacional, el subdirector debe colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas del plantel, en lo que se refiere a los docentes, su función es contribuir a la formación integral de los educandos aplicando la metodología adecuada en el proceso enseñanza-aprendizaje, asimismo al consejo técnico escolar su finalidad es proponer soluciones sobre aspectos técnico pedagógicos que influyen en la operación del plantel, de igual manera el personal de servicios de asistencia educativa como su nombre lo indica, tiene a su cargo proporcionar los servicios de orientación, trabajo social, medicina escolar y la prefectura, por lo consiguiente al personal administrativo; cuyo propósito es facilitar la labor educativa en todo lo concerniente a las funciones administrativas del plantel y finalmente, los jefes locales, su objetivo es proponer los medios adecuados para la mejor aplicación del plan y programa de estudios conforme a las actividades propias de cada especialidad.

Entre otras más que tienen que desarrollar, éste se alcanzó a partir del manual de organización expedido por la Secretaría de Educación Pública, en donde se encuentran establecidas las funciones a realizar.

Sin embargo descuidan las que son fundamentales, por ejemplo, uno de los directores realiza sus reuniones con los docentes cuatro veces al año, ocasionando que no haya una orientación

adecuada en sus actividades, lo que origina que ellos no evalúen la efectividad de los métodos en la producción del aprendizaje, además, los docentes en su mayoría tienen edad avanzada y aún siguen aplicando métodos tradicionales en el proceso enseñanza-aprendizaje, tampoco entregan su plan anual de trabajo porque no se los piden, lo cual provoca que exista un alto índice de reprobados en las materias de español, civismo y geografía, ésto se confirma al observar las gráficas de aprovechamiento que se realizaron en el primer período del año escolar. Ahora bien, las visitas a los grupos no se realizan con frecuencia.

Por parte de los subdirectores no elaboran estudios orientados a mejorar los servicios con los que cuenta el plantel.

No se promueve la realización de actividades extraescolares que apoyen la labor educativa por parte del personal de asistencia educativa porque no cuenta con lo necesario y además la situación en la que se encuentra el magisterio los distrae de sus actividades.

De igual manera, sólo algunas veces el consejo técnico escolar propone los medios adecuados para la aplicación de los planes y programas de acuerdo a cada especialidad, ello sucede sólo en un plantel, ya que en el otro aún no lo constituyen.

En cuanto a los jefes locales, no estudian los problemas relativos al proceso enseñanza-aprendizaje para ver cuáles son las técnicas adecuadas, sólo algunas veces sugieren métodos de evaluación de acuerdo a cada especialidad, tampoco están bien informados acerca de las reformas educativas, puesto que es una de sus funciones participar en ellas.

Por lo que deben realizar sus juntas periódicamente y hacer evaluaciones de los recursos humanos y materiales con que cuenta el plantel, no dejando de lado las etapas del proceso administrativo que como se sabe son:

**Previsión**, en éste apartado se estudia lo que puede hacerse, se prevén las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa en los planteles de educación secundaria.

**Planeación**, consiste en fijar los cursos concretos de acción estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia para realizarlos y la determinación de los tiempos necesarios para la realización de las actividades, también es donde se van a planear los medios de control necesarios para poder cumplir con los objetivos del plantel.

**Organización**, en éste elemento lo indispensable es que las funciones de cada miembro de las escuelas secundarias deberán estar claramente definidas previendo posibles conflictos de invasión de funciones o malas interpretaciones, cabe mencionar que de ésta manera ningún miembro de la escuela podrá influir en el trabajo de otro y además de que todos tendrán facultades de aprobación y autorización de acuerdo a su jerarquía.

**Integración**, cuyo objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los recursos humanos, materiales y técnicos, puesto que el personal es, quizá, el elemento de mayor importancia, ya que el cumplimiento de los objetivos y el adecuado funcionamiento de la escuela depende del desarrollo de su personal. Los aspectos que intervienen en el desarrollo del personal son:

Entrenamiento, donde se recomiendan programas de capacitación, y otro factor indispensable es la retribución, puesto que la persona que está adecuadamente remunerada va a colaborar con mayor entusiasmo y eficiencia en sus labores dentro del plantel. En cuanto a la integración de cosas hay que ver la ubicación del edificio, cómo se va construir y qué material se utilizará.

**Dirección,** es la que conduce la organización a funcionar. En éste punto, lo esencial a mi juicio sería la supervisión, puesto que su función es ver que las cosas se realicen, dado que es simultánea a la ejecución; por lo tanto debe efectuarse en los diferentes niveles por los distintos empleados o funcionarios en forma directa o indirecta.

**Control,** consiste en comprobar si todas las actividades ocurren de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Para que exista un control adecuado, hay que establecer dichos sistemas que pueden ser como la administración por objetivos, las gráficas de gantt y la técnica pert, también es necesario contar con manuales e instructivos sobre las funciones de dirección y coordinación personal, para uniformar procedimientos, reducir errores, y eliminar el número de órdenes verbales o decisiones apresuradas asegurando con ésto el cumplimiento de los objetivos de la escuela por parte del personal, los cuales deben ser claros y sencillos para que todo el personal lo entienda.

A su vez, hay que evaluar los resultados para determinar las desviaciones en el sistema de control para poder actuar oportunamente.

La eficiencia dependerá del desempeño que el personal tenga en su trabajo, también es importante considerar la afinidad de los objetivos personales con los de la escuela, para ello, los recursos humanos deben ser conscientes y realizar sus labores que le son encomendadas de la mejor manera posible.

De ahí radica la importancia de que en las escuelas secundarias oficiales se lleve a cabo el proceso administrativo de manera eficiente, lo que da lugar al cumplimiento del tercer objetivo.

Como se observa, la administración no se lleva a cabo como debería ser en las escuelas secundarias oficiales, por lo tanto, a pesar de ello, mi propuesta desde el punto de vista pedagógico es la siguiente:

"Toda empresa se constituye con la finalidad de lograr objetivos, es obvio que para poderlos alcanzar, necesite de la administración y del proceso administrativo que le van a brindar ciertos métodos, procedimientos y sistemas de control para que todo el personal, ajustándose a ellos colabore a que el plantel marche con éxito.

Para ello es necesario que la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con la Dirección de Enseñanza Secundaria realicen una actualización organizativa acorde a la realidad social, puesto que el manual de organización desde 1978 no se ha revisado, continúa igual y aún así, en la actualidad hay muchos

recursos humanos que no conocen sus funciones a realizar, ya que dicho manual sólo se puede consultar en la biblioteca, puesto que no se los proporcionan para llevárselos para estudiarlos con mayor amplitud, por lo que es conveniente que se revise y se les proporcione al personal por medio del Director de cada plantel.

A su vez, la Dirección General de Capacitación, elabora diagnósticos de necesidades para ver cuáles son las más urgentes y así realice los programas e imparta los cursos como podrían ser: relaciones humanas, administración de oficinas, la importancia de la administración y el proceso administrativo en las escuelas secundarias, la importancia de la comunicación en el ámbito escolar, empezando quizá con los directivos que son las personas responsables del correcto funcionamiento, organización, administración y operación del plantel, por lo que a él le corresponde informar, dirigir y evaluar al personal a su cargo sobre sus funciones y responsabilidades que les corresponde desarrollar y posteriormente a todo el personal para que ambos tengan elementos que les permitan desarrollar sus actividades cotidianas de la mejor manera.

Aunque la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Capacitación, sí elaboran programas e imparten los cursos, señalan que las personas no asisten porque el lugar les queda lejos de sus centros de trabajo y además no pueden dejar solos a los alumnos, por lo que considero que éstos pueden ser en la escuela de cabecera de cada zona, terminando sus labores y al término de cada ciclo escolar, motivando al personal para que asista con entusiasmo para que se esté actualizando constantemente, puesto que no tiene caso que sólo se quede todo plasmado en papeles.

Por lo tanto, una adecuada administración depende de la organización de todos los elementos del proceso administrativo, por ejemplo si se tiene una comunicación clara, oportuna y veraz, va a existir en el plantel una eficiencia operacional exitosa y los resultados serán óptimos.

Como se sabe, también existe un Programa para la Modernización Educativa planteado por el Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, en donde indica un diseño de un nuevo plan de estudios que ya se implantó, una prueba operativa a partir del 1o. de septiembre de 1990, con la finalidad de hacer las provisiones correspondientes para su implantación definitiva.

Los ámbitos que se someterán a evaluaciones son los aspectos constitutivos de los planes y programas, los reglamentos y las normas que rigen el funcionamiento de los planteles, la organización escolar académica y administrativa, así como las cuestiones inherentes a la conducción operativa del plan.

Por lo que todos los elementos que participan en dicho programa deben realizar su trabajo comprometidos con respecto al rendimiento escolar, para que los resultados sean óptimos."

Por último, cabe señalar que éste tema fué realizado debido a las experiencias académicas vividas en ése nivel educativo y como estudiante de la carrera de pedagogía entre otras, una de las finalidades es administrar, organizar, supervisar y evaluar el funcionamiento de las instituciones educativas de cualquier nivel, así como lograr el mejoramiento y superación constante del proceso administrativo como apoyo a la realización del proceso enseñanza-aprendizaje para plantear alternativas de cambio en la educación y por lo consiguiente en la sociedad.

Me resta desear que la investigación realizada sea de utilidad para el estudiante de pedagogía, así como para todos aquéllos lectores que deseen iniciarse en el estudio de la administración y organización escolar.

## ANEXOS.

El instrumento utilizado en ésta tesis, fue el cuestionario que como se sabe, constituye una forma concreta de observación.

En el cual se incluyeron preguntas abiertas y de elección múltiple con la finalidad de que la presente investigación alcanzara el nivel de eficiencia que se pretendía lograr, todo ello se seleccionó de acuerdo a las características que presenta la población en estudio.

Por lo que fue necesario elaborar siete tipos de cuestionarios distribuidos de la siguiente forma:

PERSONAL	TIPO DE CUESTIONARIO	No. DE PREGUNTAS.
Director	Opcion multiple Preguntas abiertas	15
Subdirector	"	15
Docentes	"	12
Consejo Técnico escolar.	"	12
Personal de asistencia educativa.	"	7
Personal administrativo.	"	7
Jefes locales.	"	6

Asimismo, se tomó en cuenta el Manual de Organización de la escuela de Educación Secundaria, ya que es la fuente que proporcionó el marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de las instituciones para una adecuada delimitación de sus funciones y responsabilidades.

Sin embargo, cabe señalar que únicamente se contemplaron las actividades principales de cada uno de los puestos.

Así como también el tipo de muestreo que se utilizó fue el no probabilístico que es un procedimiento en el cual se escoge a la persona que se va a entrevistar al azar, debido a que en éste caso la muestra debería de reunir las características necesarias para realizar la investigación. Una muestra es representativa en la medida en que se reflejan las características de la población.

A continuación se presentan los cuestionarios y los cuadros respectivos.

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.**

**UNIDAD ACADÉMICA: ARAGON.**

**U N A M**

**CUESTIONARIO A**

**DIRECTOR.**

**OBJETIVO:** Conocer el grado de eficiencia con que se realizan las actividades en la escuela secundaria.

**DATOS GENERALES.**

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD** \_\_\_\_\_

**ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO** \_\_\_\_\_

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.**

**SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

**1.- Distribuye las tareas conforme a las responsabilidades y obligaciones respectivas a su nombramiento de cada una de las personas que ahí laboran?**

a) Sí

b) No

c) Algunas veces.

**2.- Organiza las reuniones con el personal docente con el fin de orientarlo para el cumplimiento de sus funciones?**

a) Sí

Con qué periodicidad \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Determina las necesidades de los recursos materiales para la escuela, y realiza las gestiones conducentes para satisfacerlas?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Vigila la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar y evaluación del aprovechamiento de los alumnos?

a) Sí

0

b) No

c) Algunas veces.

5.- Informa a los padres de familia sobre el aprovechamiento y comportamiento escolar de los alumnos?

a) Sí

b) No

En caso de contestar no, mencione el motivo. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Vigila que la aplicación del plan y programa se efectúen conforme a las normas establecidas, asimismo evalúa la efectividad de los métodos, técnicas y materiales empleados en la conducción del aprendizaje?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

- c) Algunas veces.  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 7.- Estimula el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la escuela?
- a) Si  
Mencione a través de qué actividades. \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 8.- Se realizan visitas de supervisión en el plantel?
- a) Si  
Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 9.- Visita periódicamente los grupos para ver sus necesidades y evalúa el desarrollo académico de los profesores?
- a) Si  
Con qué intervalo? \_\_\_\_\_ Cómo evalúa el desarrollo académico? \_\_\_\_\_
- 10.- Crea un buen ambiente de trabajo entre el personal de la escuela, y aplica correctamente el reglamento interior?
- a) Si  
A través de qué actitudes \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

11.-Elabora el diagnóstico operacional del plantel a su cargo?

a) Si

Con qué periodicidad \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

12.-Qué papel juega dentro de la escuela la comunicación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.-Cuál es el nivel de eficiencia de la escuela tomando en cuenta el medio en el cual se encuentra ubicada?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.**

**UNIDAD ACADÉMICA: ARAGON.**

**U N A M.**

**CUESTIONARIO B.**

**SUBDIRECTOR.**

**OBJETIVO:** Conocer el grado de eficiencia con que se realizan las actividades en la escuela secundaria.

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.**

**SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

**1.- Participa en la formulación de los programas de actividades del personal escolar?**

**a) Sí**

**¿Cuándo y cuál fué el último programa? \_\_\_\_\_**

**b) No**

**¿Por qué? \_\_\_\_\_**

**c) Algunas veces**

**¿Por qué? \_\_\_\_\_**

**2.- Elabora estudios orientados a mejorar los servicios que proporcione la escuela?**

**a) Sí**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**En caso de contestar sí, encienarlos. En caso contrario anotar el motivo. \_\_\_\_\_**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- *Orienta y controla el trabajo del personal, facilitando los recursos y los servicios con que cuenta la escuela para el cumplimiento de su labor?*

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- *Comunica clara y oportunamente las disposiciones que dicten las autoridades educativas?*

a) Sí

Mencione un ejemplo \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

5.- *Organiza y vigila la prestación de los servicios de aseo, mantenimiento y otros?*

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- *Evalúa el rendimiento del personal a su cargo e informa de los resultados a la Dirección del plantel?*

a) Sí

Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Informa oportunamente al personal de la escuela los programas de capacitación docente, técnica y administrativa que realice la S.E.P.?

a) Sí

Cite un ejemplo \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Crea un ambiente propicio para la realización del trabajo escolar?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

9.- Vigila el empleo y mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipo, maquinaria y las herramientas de la escuela?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

10.-Asesora y supervisa al personal administrativo en el control de la escolaridad de los educandos?

a) Si

Cómo? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

11.-Coordina las actividades de selección, inscripción y control de documentos de acuerdo con las disposiciones respectivas?

a) Si

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

12.- Propone al Director del plantel, las adecuaciones que procedan a las técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje?

a) Si

Mencione alguna \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

13.-Concurre a las juntas del personal escolar y vigila que se levanten las actas correspondientes?

a) Si

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

**14.-Se mantiene actualizado en las innovaciones técnico pedagógicas y administrativas que norman la operación del plantel?**

**a) Sí**

**b) No**

**Por qué?** \_\_\_\_\_

**c) Algunas veces**

**Por qué?** \_\_\_\_\_

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES,  
UNIDAD ACADÉMICA: ARAGÓN.  
U N A N.  
CUESTIONARIO C.  
PROFESORES.

**OBJETIVO:** Conocer cómo se llevan a cabo sus funciones en la institución escolar a la cual representan.

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.  
SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

1.- *Elabora y presenta a la subdirección su plan anual de trabajo?*

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- *Adecúa sus actividades docentes de acuerdo a las características de cada grupo?*

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

3.- *Prepara oportunamente los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final de los educandos?*

a) Sí

Bajo qué criterios \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Colabora con el personal directivo y los demás docentes para promover la cooperación de los padres de familia en el proceso educativo?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

5.- Sugiere a la Dirección del plantel, las medidas que considere necesarias para mejorar la prestación de sus servicios?

a) Sí

Mencione por lo menos dos situaciones. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Desarrolla adecuadamente los planes y programas de estudio?

a) Sí

Explique brevemente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Contribuye a la formación de hábitos, responsabilidad y buen comportamiento en los alumnos dentro y fuera del plantel?

a) Si

Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Informa a la dirección si se le presentan algunos problemas graves con el grupo?

a) Si

Mencione alguno \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

9.- Vigila que el equipo escolar así como las instalaciones que utiliza se encuentren con las condiciones higiénicas favorables y en buen estado?

a) Si

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces.

Por qué? \_\_\_\_\_

10.-Reorienta el mal comportamiento de los alumnos que incurren en alguna falta?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

11.-Participa en las juntas técnico-pedagógicas y administrativas que promuevan las autoridades educativas?

a) Sí

Qué función desempeña? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

12.-Elabora y presenta oportunamente al personal directivo los informes y reportes relacionados con la labor educativa?

a) Sí

Cada cuánto tiempo se entregan? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
UNIDAD ACADÉMICA: ARAGON  
U N A M  
CUESTIONARIO D  
CONSEJO TECNICO ESCOLAR.

OBJETIVO: Conocer cómo se realizan sus actividades para con la escuela de enseñanza media oficial.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.

1.- Auxilia a la Dirección de la Escuela, en la planeación, programación, realización y evaluación de las actividades que se desarrollan durante el año escolar?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- Propone a la Dirección opciones para resolver los problemas educativos que se presenten?

a) Sí

Mencione por lo menos dos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Define los horarios de trabajo de todo el personal adscrito y los presenta a la dirección para su aprobación?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Propone la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas?

a) Sí

Mencione un ejemplo \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

5.- Organiza, supervisa el funcionamiento de talleres, laboratorios de la biblioteca y demás servicios escolares?

a) Sí

Con qué periodicidad \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Supervisa y evalúa el desarrollo de las actividades que se encomiendan al personal y al alumnado de la escuela?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- *Auxilia a la Dirección en la evaluación periódica del trabajo escolar con el fin de reforzar el proceso enseñanza-aprendizaje?*

a) *Sí*

De qué manera? \_\_\_\_\_

b) *No*

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces.*

Por qué? \_\_\_\_\_

8.- *Auxilia a la Dirección en la Administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el plantel?*

a) *Sí*

Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) *No*

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

9.- *Colabora con las autoridades de la escuela para cumplir con la tarea de formación de los educandos y el buen funcionamiento del plantel?*

a) *Sí*

b) *No*

Por qué? \_\_\_\_\_

c) *Algunas veces*

Por qué? \_\_\_\_\_

10.-Planea técnicamente la labor docente de acuerdo con los avances educativos, propiciando el desarrollo integral de los educandos?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

11.-Planea las labores docentes de acuerdo con las áreas o academias con que cuenta el plantel?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

12.-Presenta ante la Subdirección, el programa anual de actividades extraescolares requeridas para cumplir con los planes y programas, así como integrar los registros para informar sobre la conducta y aprovechamiento del educando?

a) Sí

Cuándo se elaboró el último programa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces.

Por qué? \_\_\_\_\_

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

UNIDAD ACADÉMICA: ARAGÓN.

U N A M.

CUESTIONARIO E

PERSONAL DE SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.

**OBJETIVO:** Conocer cómo se llevan a cabo las actividades en la enseñanza media oficial.

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.**

**SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

1.- Atiende al alumnado con el fin de orientarlo en los problemas que se le presenten?

a) Sí

Cite algún caso \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- Realiza investigaciones orientadas a identificar las causas que afectan el aprovechamiento de los alumnos, y propone soluciones viables?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Promueve la realización de actividades extraescolares que apoyen la labor educativa?

a) Sí

Mencione por lo menos dos actividades \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Planea, desarrolla y evalúa programas de educación para la salud en la comunidad escolar?

a) Sí

Cite alguno \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

5.- Auxilia al personal directivo en las labores de vigilancia, asistencia, puntualidad y en la conservación de las instalaciones?

a) Sí

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Solicita a la Subdirección de la escuela los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de sus labores?

a) Si

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Dentro del plantel se cuenta con servicio médico, con un orientador vocacional, trabajador social y prefecto?

a) Si

Con quiénes? \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.  
UNIDAD ACADÉMICA: ARAGÓN.  
U N A M.  
CUESTIONARIO F.  
PERSONAL ADMINISTRATIVO.

**OBJETIVO:** Determinar en qué grado se realizan sus actividades en la escuela secundaria a la cual representan.

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.**  
**SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

1.- Realiza los trámites con anticipación para que el plantel tenga en forma oportuna los recursos que requiere, así como también ver su control y distribución de los mismos?

a) Sí

Cite un ejemplo \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- Lleva a cabo el registro administrativo del personal de la escuela, y el control escolar de los alumnos?

a) Sí

Cómo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 3.- Lleva a cabo el control de servicios de intendencia, mantenimiento, vigilancia y mensajería del plantel?
- a) Si  
Cómo? \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 4.- Informa a las autoridades educativas sobre el desarrollo de sus actividades encomendadas a su área?
- a) Si  
Con qué frecuencia \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 5.- Desempeña las diversas comisiones que le sean asignadas?
- a) Si  
Mencione alguna \_\_\_\_\_
- b) No  
Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Algunas veces  
Por qué? \_\_\_\_\_
- 6.- Organiza, controla y mantiene actualizado el archivo de documentos recibidos y asimismo la apertura de nuevos expedientes?
- a) Si  
Con qué frecuencia \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Informa a la subdirección acerca del desarrollo de sus actividades y de los servicios asistenciales que se realizan en el plantel?

a) Si

Con qué periodicidad? \_\_\_\_\_

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.  
UNIDAD ACADÉMICA: ARAGON.  
U N A M  
CUESTIONARIO 6.  
ACADEMIAS LOCALES.

**OBJETIVO:** Conocer cómo se están llevando a cabo las funciones que le corresponden desarrollar en lo que respecta a la enseñanza media oficial.

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.  
SUBRAYE LA RESPUESTA CORRECTA.**

1.- *Propone los medios adecuados para la aplicación de los planes y programas conforme a las actividades de cada materia o especialidad?*

a) Sí

Mencione por lo menos dos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

2.- *Estudia los problemas relativos al proceso de enseñanza - aprendizaje, para elegir las técnicas adecuadas, así como también vigilar su aplicación?*

a) Sí

Mencione las técnicas que se han propuesto últimamente:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Sugiere métodos de evaluación de acuerdo a cada materia o especialidad?

a) Si

Cite el último método sugerido \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Propicia el intercambio de experiencias profesionales entre el personal escolar, para elevar la calidad de la educación?

a) Si

Cómo? \_\_\_\_\_

b) No.

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

5.- Informa al director de la escuela, las conclusiones a las que se llega en sus reuniones, para que él a su vez informe a las autoridades superiores los asuntos que así lo requieran?

a) Si

Mencione un ejemplo: \_\_\_\_\_

b) No

Por qué? \_\_\_\_\_

c) Algunas veces

Por qué? \_\_\_\_\_

6.- *Cuál es su opinión respecto a las reformas que se han suscitado a los planes y programas de estudio?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'A'**  
**DIRECTOR.**



**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'B'**

**SUBDIRECTOR**



**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'C'  
PROFESORES.**





**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'D'**  
**CONSEJO TECNICO ESCOLAR.**



**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'E'  
PERSONAL DE SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA.**

**CUESTIONARIO "E"  
PERSONAL DE SERVICIOS DE  
ASISTENCIA EDUCATIVA (2)**

**RESULTADOS**

RESPUESTAS No. DE PREGUNTA	SI		INASISTENCIA		INDICIPLINA		SI		ALGUNAS VECES		REALIZAN OTRAS AC- TIVIDADES RELACIONA- DAS CON LA SITUACION DEL MAGISTERIO		NO		NO SE CUENTA CON LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS		LA SITU- ACION DEL MAGISTERIO IMPIDE LA REALIZA- CION DE ESTAS ACTI- VIDADES.		NO		LO HACE EL TRABAJADOR SOCIAL O EL ORIENTADOR		NO CONTESTO		SI		SI		ALGUNAS VECES		NO SIEMPRE LA DIRECCION PROPONE LO NECESARIO PARA SU LABOR		SI							
	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X	FREC.	X				
1	2	100																																						
1E			1	50	1	50																																		
2							1	50	1	50																														
2E											1	50																												
3													3	100																										
3E													1	50	1	50																								
4																2	100																							
4E																	1	50	1	50																				
5																					2	100																		
6																							1	50	1	50														
6E																																								
7																																								
7E																																								

\* PARA COMPROBAR LAS RESP  
CADA PREGUNTA DEBEN USARSE  
CUESTIONARIOS CORRESPOND  
(CONSULTAR P.P.: 155 )

**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO 'F'  
PERSONAL ADMINISTRATIVO.**



**CUADRO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO "G"  
ACADEMIAS LOCALES.**



## BIBLIOGRAFIA.

AIZPUN LOPEZ, Alberto.

ENCICLOPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION. ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ESCOLAR. PSICOLOGIA DE LA EDUCACION.

ed. 2a., Ed. Santillana,  
México, 1986.

ARIAS GALICIA, Fernando.

INTRODUCCION A LA TECNICA DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO.

ed.3a, Ed. Trillas, México, 1984.

ARIAS GALICIA, Fernando.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

ed. 2a., Ed.Trillas, México,1975.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio.

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.

Ed. UNAM. Dirección General de Publicaciones, México, 1970.

FREDERICK, Taylor.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Ed. Herrero, México, 1973.

GALVAN ESCOBEDO, José.

TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL.

Ed. Codiecli, México, 1976.

- GAMEZ JIMENEZ, Luis. ORGANIZACION DE LA ESCUELA SECUNDARIA MEXICANA.  
ed. 4a., Ed. Galpe, México, 1983.
- HAROLD, Koontz y  
DONELLY, Cyril. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.  
ed. 2a., Ed. Mc-Graw-Hill,  
México, 1986.
- JOSEPH, Massie. BASES ESCENCIALES DE LA ADMINISTRACION.  
Ed. Diana, México, 1970.
- LEMUS, Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS.  
Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1975.
- PARDINAS, Felipe. METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.  
ed. 19., Ed. Siglo XXI.  
México, 1979.
- REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. 1a. Parte.  
ed. 32., Ed. Limusa, México, 1985.
- REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. 2a. Parte.  
ed. 32., Ed. Limusa, México, 1985.

- ROJAS SORIANO, Raúl. GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.  
ed. 5a., Ed. UNAM, México, 1980.
- ROJAS NAVA, Raúl. FUNDAMENTOS TEORICOS DE ORGANIZACION EDUCATIVA I PRIMER CURSO.  
Ed. UNAM/ENEP Aragón,  
México, 1989.
- SAAVEDRA S. Manuel. TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL PARA LA ELABORACION DEL DOCUMENTO RECEPCIONAL.  
Ed. Siglo Nuevo Editores,  
México, 1980.
- SANCHEZ GUZMAN, Francisco. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.  
Ed. Limusa, México, 1981.
- SALINAS DE GORTARI, Carlos. PROGRAMA PARA LA RENOVACION EDUCATIVA 1989-1994.  
Ed. S.E.P. México, 1989.
- TECLA JIMENEZ, Alfredo y  
BARZA RAMOS, Alberto. TEORIAS, METODOS Y TECNICAS EN LA INVESTIGACION SOCIAL.  
ed. 3a., Ed. Ediciones de Cultura Popular, México, 1976.
- TERRY, George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
ed. 4a., Ed. C.E.C.S.A.  
México, 1985.

S/A

DICCIONARIO DE ADMINISTRACION MODERNA. BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS.  
Ed. Mc-Graw-Hill, México, 1987.

S/A

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.  
Ed. S.E.P., México, 1982.

S/A

MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE EDUCACION SECUNDARIA  
Ed. S.E.P., México, 1981.

S/A

50 AÑOS DE LA ESCUELA SECUNDARIA EN MEXICO.  
Ed. Dirección General de Educación Media, México, 1975.

## HEMEROGRAFIA

Diario Oficial de la  
Federación.

LEY FEDERAL DE EDUCACION.  
Noviembre 29, 1973.  
México.