



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

TESIS

PRÁCTICAS DIRECTIVAS, GESTIÓN ESCOLAR Y  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ESCUELA  
SECUNDARIA TÉCNICA.

Estudio de caso

desde una perspectiva etnográfica

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN PEDAGOGÍA  
PRESENTA: DORIS MARISCAL RAMÍREZ

DIRIGE: DRA. LEONOR ELOINA PASTRANA FLORES

Junio de 2010





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

PRÁCTICAS DIRECTIVAS, GESTIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN UNA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA

Estudio de caso  
desde una perspectiva etnográfica

*La escuela debe preocuparse por  
construir un conjunto de valores democráticos comunes  
que, además del respeto y la tolerancia, deberán incluir la actitud  
de solidaridad y preocupación por el otro y la participación  
responsable en la "cosa pública".*

*Pilar Pozner*

*A la memoria de mi papá, Sergio Mariscal Magdaleno, quien me dejó la honestidad por camino, la rectitud por principio, y la humildad como bases sólidas para seguir aprendiendo.*

*A mi mamá, la mejor maestra, quien con su ejemplo de vida siempre ha salido adelante a pesar de las adversidades y el pedregoso camino. Ejemplo de trabajo incansable, fortaleza física y moral en quien me sostengo.*

*A mis hijos César, Joel y Pedro con el orgullo de tenerlos, mi razón de ser y el motor que mueve hacia una mejora continua.*

*Mis hijas Guadalupe y Carina y a mis bellos nietos Adela, Alejandro y Libertad con el orgullo de ser su abuelita.*

*A mis hermanos Myrna, Sergio, Héctor, Edgar, Oscar y Rocío así como a todos y cada uno de mis sobrinos, cuñados y cuñadas mi gran familia y los que siempre me han brindado un apoyo incondicional, su cariño y solidaridad constante.  
A todos los hermanos de José Alfredo: Alicia, María de los Ángeles, Andrés, Sara María, Ana Lidia, Miguel y Hernán así como a sus hermosas familias. A Doña Agustina Lozano a cada uno de ellos por ser parte fundamental de esta familia que me fortalece y mantiene.*

*A mi amigo, amante compañero de aventuras de vida y pedagógicas, en quien confío y me ha respaldado desde que comenzamos ha trotar haciendo camino juntos, con quien comparto sueños y retos, y con el cual en mutuo apoyo hemos logrado alcanzar sueños y formarnos desde abajo y hasta hoy: Dr. José Alfredo López Lozano.*

*A mis queridas amigas Josefina Gómez, Rosa Patricia Herrera, Leticia García, Isabel Jiménez, Rosa Inés Valencia, Leticia Castillo, Nancy Galicia, Ma. De Los Ángeles Salvatierra Cortés, quienes con su apoyo incondicional forman parte importante de mi vida.*

*Con un reconocimiento muy especial a Alejandra Hernández Ruiz y César García García porque sin su valioso apoyo esta Tesis no hubiese visto la luz.. Gracias*

*A la Dra. Leonor Eloína Pastrana Flores, por su apoyo incondicional en la construcción de esta investigación*

*A mis maestros Antonio Carrillo Avelar, Enrique Cruz García, Francisca Cruz Camargo, José Sánchez Fabián,, Manuela Badillo Gaona, y Rosa María Martínez Medrano, por compartir su conocimiento y enriquecer con sus aportaciones esta investigación*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México mi más profunda y sincera gratitud por haberme concedido el privilegio y el honor de cursar la Maestría en Pedagogía*

*A la Coordinación de estudios de Posgrado y a la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la FES Aragón por las facilidades para la realización de esta investigación*

*A los SEIEM y la DESySA, por sus apoyos otorgados a cada paso en esta investigación*

*A la Sección 36 del SNTE, porque gracias a sus gestiones logré el tiempo y las facilidades para dedicarme por un tiempo a la investigación.*

*A mis compañeros directivos porque con su ejemplo y preocupación constantes han inspirado este trabajo.*

*GRACIAS A TODOS*

*Doris Mariscal Ramírez*

## Índice

Introducción .....	8
Capítulo 1 .....	21
Construcción teórica y metodológica del objeto de investigación.....	21
1.1 Construcción del objeto de investigación .....	23
1.1.1 Problema de investigación .....	25
1.1.2 Importancia de la investigación .....	33
1.1.3 Prácticas directivas, Gestión Escolar .....	36
1.1.4 Cultura organizacional .....	62
1.2 Metodología .....	72
Capítulo 2.....	82
Plataforma histórico procesual, Etapas de la escuela secundaria técnica “caso” .....	82
2.1 El inicio de la escuela secundaria 1983-1985 .....	85
2.2 Auge. El momento de gloria de la escuela secundaria 1985-1990 .....	95
2.3 Inicio de la Decadencia: 1991-1994 .....	101
2.4 Crisis y Caída: 1995 – 2000.....	112
2.5 Renivelación 2000 – 2005 .....	119
2.6 Abandono: 2005-2007.....	123
2.7 Restauración organizacional: 2008 - a la fecha 2010 .....	129
Capítulo 3.....	154
Contextualización y relaciones con la dirección en el escenario del estudio de caso.....	154
3.1 Diagnóstico que contextualiza la escuela secundaria técnica “caso” .....	156
3.2 Ubicación geográfica .....	160
3.3 Estructura conforme al organigrama escolar .....	165
3.4 El director y el personal docente, administrativo y de apoyo .....	169
3.5 La vinculación con el Sindicato y la Delegación Sindical.....	182
3.6 Programas o Proyectos de Fortalecimiento Curriculares.....	189
3.7 La mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia .....	196
3.8 El alumnado: los destinatarios de la Gestión Escolar .....	199
3.9 El ambiente institucional de trabajo que prevalece en la escuela como parte de esa cultura organizacional. ....	206
Capítulo 4.....	212

La cultura organizacional de la Escuela Secundaria Técnica del estudio de caso .....	212
4.1 Ejes rectores en la cultura organizacional de la escuela caso .....	216
4.2 Toma de decisiones .....	221
4.2.1 Relaciones humanas .....	224
4.2.2 Tensiones – conflictos .....	227
4.2.3 Descalificación .....	231
4.2.4 Acuerdos – desacuerdos .....	234
4.3 Negociación .....	235
4.3.1 Delegación sindical .....	235
4.3.2 Asociación de padres de familia .....	237
4.3.3 Departamentos escolares .....	242
4.3.4 Docentes .....	244
4.4 Nivel de valoración .....	247
4.4.1. Proyección escolar .....	247
4.4.2 Prestigio de la escuela .....	256
Consideraciones finales .....	261
Fuentes de consulta bibliográficas .....	268
Fuentes de consulta hemerográficas .....	275
Fuentes de consulta electrónicas .....	278
Anexos .....	283
Anexo 1 Guión de entrevistas .....	284
Anexo 2 Análisis de entrevista 1 - ejemplo .....	291
Anexo 3 Análisis de entrevista 2 - ejemplo .....	294
Anexo 4 Análisis de entrevista 3 - ejemplo .....	296
Anexo 5 Análisis de entrevista 4 - ejemplo .....	300
Anexo 6 Ejemplos de oficios girados al personal de la Escuela Secundaria Técnica .....	304

## Introducción

La gestión escolar no se remite exclusivamente a una práctica administrativa, sino que es un modo de “saber-hacer” y un “modo de ser”; un modo de *saber-hacer* cuando se trata de conducir la institución escolar tomando en cuenta metas, propuestas y circunstancias; un *modo de-ser* cuando las acciones de quien conduce (el director) son pensadas, pero también son parte de impulsos y actitudes viscerales. Precisamente en este sentido es que la gestión escolar se entrecruza con las prácticas directivas y la conformación de una serie de valores, sentimientos, prácticas y lenguajes que producen una cultura organizacional muy específica.

Con la presente investigación describo precisamente los vínculos que se establecen entre la gestión escolar, las practicas directivas y la cultura organizacional en una Escuela Secundaria Técnica del Estado de México. Para ello he optado por una metodología etnográfica de carácter cualitativo. La metodología se compone al menos de cuatro momentos.

a) El momento de la *construcción del objeto de estudio*, que inicia con la elaboración de las preguntas que orientan la investigación: ¿cómo llegó esta escuela a convertirse en lo que hoy es? ¿cómo resuelve el director las situaciones de tensión entre los compañeros? ¿cómo establecen las relaciones con los integrantes del colectivo escolar y qué queda entre ellos al realizar las acciones? ¿existe un colectivo escolar? y de ser así, ¿cómo se conformó?

En este primer momento se identifican las múltiples relaciones posibles entre los actores y pasa posteriormente a los primeros reconocimientos empíricos (sondeos) del problema que permiten ajustar las preguntas y componentes del objeto, así como las herramientas teórico y metodológicas para abordarlo.

El trabajo de conceptualización consistió en el reconocimiento de la producción teórica acerca del campo de relaciones, otro aspecto fue la recuperación de los conceptos inscritos: gestión pedagógica, educativa y escolar y los ámbitos que se articulan en esta última, prácticas directivas y lo que pienso es la cultura organizacional. Se trata de rescatar o

recortar de la misma realidad, el fenómeno a estudiar, y construirlo (tratarlo conceptualmente) y darle forma y contenido como tal. En esta dinámica cobran cuerpo las diferentes dimensiones que tiene el objeto de estudio i) las preguntas que se pretenden contestar con la investigación; ii) los conceptos, las unidades de análisis, las categorías de análisis y definiciones operativas, esto es, la estructura conceptual que designa las diferentes relaciones que constituyen el problema a investigar, y iii) las herramientas metodológicas de carácter operativo y sus técnicas e instrumentos o sea las formas concretas de abordar empíricamente el objeto, para buscar la respuesta a las preguntas planteadas.

b).- El segundo momento es el de la *observación y el registro* que construí a través del contacto directo con la realidad. Al observar y registrar la realidad en el trabajo de campo propiamente dicho, me percaté de una desarticulación extrema del objeto de estudio. El primer tratamiento realizado parece diluirse en los innumerables datos, al registrar la evidencia caótica de la rutina cotidiana y la diversidad de interacciones formales e informales que la componen. Y así en esos datos, quedaba registrado lo implícito y lo invisible que debería tomar forma y contenido en el momento del análisis y la interpretación.

El momento de la construcción del objeto significó proceso de aprendizaje para “*mirar*” las cuestiones que los actores muestran, identificando situaciones y otorgándoles significado con la mirada de ellos, de los observados y no la propia, esto es lo que se llama tomar distancia del objeto de investigación.

Actuar en ese espacio de la vida cotidiana, implicó registrar lo que otros viven como natural con el carácter rutinario de las actividades diarias, y donde se entrecruzan la normatividad formal e informal, explícita e implícita que organiza su rutina cotidiana, como evidencia, y estructura de relaciones y significados que sedimentan el proceso de socialización aunque no siempre de gestión.

c).- En el tercer momento es de la *reconstrucción del fenómeno de estudio*. Al finalizar el trabajo de campo propiamente dicho, me enfrenté a la dificultad del análisis y la interpretación de innumerables registros que pretenden ser etnográficos. Consistió en

rearmar el objeto de estudio clasificando la información con el parámetro de la estructura conceptual, que además se iba modificando e incorporando todo aquello que en el primer trabajo de conceptualización no estaba previsto, pero que aparece como elemento que va incluyéndose, que es constitutivo del objeto de estudio, es además la parte del descubrimiento de nuevas vetas para la investigación en esta escuela. La dificultad está en que los datos asumen diferentes *significados* de acuerdo con la pregunta que se les formule y de qué sujetos – actores, viene la respuesta porque se establecen diferentes tipos de relaciones entre los datos registrados y de cualquier forma se cuestiona lo obvio.

d).- El cuarto momento es el de la *recreación teórica* propiamente dicha. Una vez obtenidos los resultados a través del análisis e interpretación de la información es necesario confrontar cómo estos responden a las preguntas iniciales. Procuero entonces explicar una realidad. Espero que el producto obtenido quede plasmado en las consideraciones finales para que estas sen la materia prima en el trabajo teórico.

He confirmado que el hacer gestión no es nada fácil. Y es una tarea que a nivel secundaria es una temática que tiene relativamente poco tratamiento. La gran mayoría de las investigaciones sobre gestión escolar y prácticas escolares se han llevado a cabo en el nivel de primarias y también generalmente con docentes. (Ezpeleta 1997, 1998, 2000; Pozner 2001, Bertely 2009; Pastrana 1997, 2000; Quiroz 1991, 1992). Lo que no implica que no podamos apoyarnos en esas mismas investigaciones para incursionar en la secundaria, porque los escenarios escolares comparten elementos que constituyen el andamiaje que nos permite en esos elementos generalizar lo que es *la escuela*.

Hoy a nivel educativo se hace hincapié en la urgente necesidad de trabajar en colectivo, por lo menos en equipo. Así, se menciona al colectivo escolar o bien al equipo directivo de una escuela, aspecto que implica necesariamente una transformación de las formas rutinarias de hacer las cosas, en la cotidianeidad, un ajuste a la rutina y las prácticas. El responsable, aquel al que le toca orquestar, le corresponde un papel patagónico, al coordinar los trabajos en un sentido integrador, dirigir la gestión en este tránsito del trabajo individualizado a uno compartido con distinta carga de responsabilidad es: **el Director**. Se trata de uno de los personajes a los cuales se procura incorporar urgentemente en esta

dinámica, personaje que quiere dejar huella, que desea ser parte de la cultura y que en cada uno de los actos de la gestión, en cada uno de los ámbitos se manifiesten sus *formas de hacer*.

La formación “in situ” de los directivos ha tenido algunos tropiezos; sin embargo, el organismo descentralizado en el Estado de México responsable de la educación ha hecho muchos esfuerzos, a través de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).

SEIEM es un organismo público descentralizado creado el 30 de mayo de 1992 en el marco de la descentralización de la educación básica de los Estados y que tiene el objetivo de ofrecer educación básica y normal apegada a los preceptos del Artículo 3° Constitucional y enmarcada también en la Ley General de Educación y la Ley de Educación del Estado de México. Nos rige, buscando un sistema educativo integral en la sociedad mexiquense con el objetivo de cubrir las necesidades en todos los aspectos y para cualquier edad desde educación inicial, preescolar, primaria y secundaria así como media superior y superior, sin dejar de lado la educación en las zonas rurales e internados de la educación básica y hasta la educación intercultural bilingüe, alfabetización y educación básica para adultos. Incorpora en sus tareas la atención de Preparatoria Abierta y formación en la Normal Rural, además de cursos y talleres de actualización docentes y abre la posibilidad de estudiar posgrado en la Universidad Pedagógica Nacional como parte de la organización interinstitucional. Entre sus objetivos está el garantizar que los alumnos con alguna discapacidad reciban educación inicial y/o capacitación laboral para integrarlos escolar, social y laboralmente cultivando la identidad nacional, estatal y los valores culturales.

Este organismo trabaja en la actualización y profesionalización de los directivos en servicio y los de nuevo ingreso al Sistema Educativo, así mismo La Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo del organismo (DESySA), encargada de manera especial de los asuntos relacionados a las secundarias y dentro de ellas a las Secundarias Técnicas,.

La DESySA, dentro de sus funciones se dedica a la formación permanente de los directores, es este organismo quien ha diseñado documentos -como los Cuadernos

Pedagógicos y Documentos Orientadores- que tienden a orientar la labor de quien es una figura importante en la escuela y que al igual que los docentes requieren una constante actualización y profesionalización en la tarea que realizan. Estas producciones sin embargo no son fortuitas pues están enmarcadas en el Programa Nacional de Desarrollo (2001-2006) y tienen su continuidad en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Ambos programas sirven de base para los proyectos que en el Estado de México se trabajan.

Cabe comentar además que existen en el país diversos organismos y proyectos para incentivar la formación de los directivos por ejemplo el Programa Nacional de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en servicio (ProNap) y el Programa de Carrera Magisterial. Particularmente el ProNap en el año 2000 agregó a los Cursos Nacionales de Actualización el Primer Curso Nacional para directores de secundaria.

Sin embargo, en la institución escolar no sólo participa el director, y por ende, la problemática -de la escuela tomada como estudio de caso- no se remite a la actualización y formación del director, sino que éste se encuentra en un espacio donde se dan cita personas con distinto perfil (profesionistas de distintas disciplinas, normalistas) y con distintos intereses.

Otra arista del problema que está relacionada precisamente con el tema de los profesores es el de la atención de los alumnos. Por ejemplo, por pequeños que sean los grupos de secundaria técnica, (35 alumnos, en promedio actualmente) un profesor de tiempo completo, que tenga 40 horas a la semana, deberá atender entre 450 y 630 alumnos, mientras un profesor del área de ciencias con la Reforma Educativa atiende cuando mucho a 245 alumnos, en tanto un profesor de Educación Física atiende a 630 alumnos.

En esta investigación tomo el caso particular de las Escuelas Secundarias Técnicas, que se caracterizan principalmente por la cantidad de horas dedicadas a los talleres, 8 hrs a la semana, en las escuelas que ya tenían esa carga horaria, con la Reforma Educativa de la Secundaria se está promoviendo el que sólo sean 3, como en el caso de las secundarias diurnas, también llamadas generales, las escuelas secundarias técnicas de nueva creación, a partir del 2006, tendrían en los talleres 3 horas (R.S. 2006), horarios que

redundaban hasta hace relativamente poco tiempo (10 años) en un Diploma, mismo que permitía a los egresados contar con una preparación técnica e incorporarse al campo de trabajo y que hoy el Subsistema de Secundarias Técnicas ya no otorga, por disposición oficial en cuanto se establece escalonadamente la descentralización en el país.

Aunado a este panorama, las prácticas directivas también se van transformando, lo que el director dice, lo que éste planea con y/o contra las decisiones del colectivo escolar, hacen del ambiente en cada escuela toda una cultura, una cultura organizacional que debiera buscar afanosamente el desarrollo de sus integrantes para avanzar hacia la calidad educativa que tanto los discursos oficiales de cúpula, como los sindicales, así como lo que la propia población aledaña al plantel piden: una mejor educación de nuestros jóvenes para tener una sociedad más sana, más educada.

Describir las prácticas directivas en la gestión escolar para comprender sus vínculos en la cultura organizacional en una Escuela Secundaria Técnica es el objeto de esta investigación, para lo cual he desarrollado cuatro capítulos en los que voy dando cuenta de estos elementos que identifican este estudio.

En el capítulo 1 describo la forma en la cual me fui acercando a la construcción del objeto de investigación que está constituido por la descripción de las relaciones que se establecen entre las *prácticas directivas*, *la gestión escolar* y *la cultura organizacional*. Me propuse describir los procesos que vivimos al ir descubriendo la problematización que localizo en una Escuela Secundaria Técnica en el Valle de México y las prácticas del Director dado que se considera como el eje vertebrador, aquel personaje que orquesta la trayectoria de un plantel educativo en ese acercamiento paulatino a la autogestión escolar, e ir también a la par descubriendo la parte de ese proceso en el que se van acercado a la construcción de la cultura organizacional que pudiera ser uno de los elementos que nos acerque a la calidad de la educación básica en este nivel.

Integro en este capítulo la metodología que utilizo ya que para dar cuenta de los vínculos que se establecen entre las prácticas directivas en esa gestión y en una cultura que nos transforma y transformamos, es la etnografía quien nos brinda las herramientas que nos

acerquen a esa compleja realidad de la vida en la escuela. No pretendo generalizar lo particular, sino particularizar la generalidad que ocurre en la escuela secundaria técnica mediante un estudio de caso.

En el capítulo 2 describo las etapas por las que ha pasado la escuela “caso”. Reconocer los procesos histórico – político – sociales por los cuales ha transitado la escuela como grupo social, como grupo de trabajadores de la educación, como parte de la comunidad aledaña al plantel, como gestión propiamente dicha nos brinda un panorama más claro del por qué la escuela tiene las características con las que la visualizamos hoy.

Para ello me apoyo en las entrevistas realizadas a distintos actores: el director, una maestra fundadora, un trabajador del departamento de intendencia, el subdirector y los coordinadores de actividades académicas y tecnológicas, así como distintas pláticas informales con el departamento de trabajo social, secretaria particular del director, directores que fungieron en otro tiempo en la misma escuela, directores de otras escuelas pero de la misma zona escolar, directivos de otra zona escolar (cabe hacer mención que se habla de directivos o cuerpo directivo cuando se incluye subdirector, coordinador de actividades académicas y coordinador de actividades tecnológicas), charlas con padres de familia, algunos profesores y algunos alumnos también, observación participante durante la propia investigación, además de la experiencia que tengo al haber pertenecido a esta escuela como profesora frente a grupo a partir del año 1986 y hasta 2007, con una interrupción de 3 años en los que tuve la oportunidad de participar como coordinadora académica y luego coordinadora general en un Centro de Maestros Federalizado entre los años 2000 y 2003, y al reincorporarme me integro pero ya con cargo directivo; además fue de gran ayuda la información que obtuve de la Supervisión escolar a la que pertenece esta escuela caso.

He recabado información de la subdirección y coordinaciones de años anteriores y documentos que se anotan en los anexos de la presente investigación, así como de Jefes de enseñanza que atienden en esta zona escolar. Consideré pertinente indagar cuál ha sido la trayectoria histórica que ha permitido la construcción de las costumbres, las actitudes, y de forma sesgada los valores con los que se ha ido construyendo la cultura organizacional de los que integran ese colectivo escolar, para explicarnos cómo se ha

logrado llegar hoy a la que llamamos la restauración organizacional.

En el capítulo 3 para contextualizar la escuela caso partí de uno de los diagnósticos que construye el organismo descentralizado al que pertenecen las escuelas federalizadas en el Estado de México, SEIEM, centrándonos en especial en las Secundarias Técnicas del Valle de México, después de analizar y seleccionar lo que le compete a ésta en específico, en el cual se da cuenta de las condiciones que prevalecen en el nivel de secundarias e incluso se informan comparaciones entre las telesecundarias y secundarias generales, aunque no es objeto de esta investigación consideré prudente destacar lo que el propio organismo reconoce para procurar con los directores corregir el rumbo.

Cuando contextualizamos no sólo se trata de ubicarla geográficamente sino en relación a las funciones y relaciones que la figura principal de nuestro estudio, el director, realiza y cómo se había vivido en algunos momentos álgidos de su historicidad reciente ya que a pesar de la existencia de una estructura orgánica plasmada en su organigrama, no siempre se trabaja de manera lineal, es aquí donde se descubren las formas intercaladas de gestión, administración y/o actitud dictatorial que el director asume cuando hay que ejecutar algunas acciones, muchas de ellas en el afán de “*levantar*” el prestigio de la institución.

Me parece importante señalar la ubicación geográfica para responder a ¿por qué la baja matrícula?, ya que la respuesta fue: por falta de población en edad escolar aledaña a la escuela y, en la investigación noto que no es esa la respuesta, sino la baja valoración que en los últimos años se ha logrado.

Hablar de esta escuela y las relaciones que en su actuar establece el director que intenta ser muy lineal, conforme a la estructura orgánica que marca el sistema, ya decía que no lo es tanto incluso la comunicación fluye de manera distinta a la prevista, por ejemplo las propuestas de organización laboral no siempre vienen de manera vertical, y sin embargo, no se rompe esa jerarquización al interior del plantel. La vinculación que en la gestión escolar lleva a cabo el director, implica necesariamente *una relación de respeto, apoyo mutuo y negociación permanente* con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), y su representación local, la delegación, es en esta vinculación en la cual encontré

gran inversión de tiempo y hasta desgaste emocional que inclusive puede favorecer el desarrollo de enfermedades de parte no solo del director sino de un buen número de integrantes del colectivo escolar.

Una de las constantes quejas de parte de los directores, cuerpos directivos, maestros frente a grupo y hasta de las secretarías, anexándose las de los intendentes, por las frecuentes reuniones que les obligan a rehacer el aseo de las áreas que se ocupan en las escuelas por parte de los visitantes, es la carga excesiva de programas complementarios o compensatorios que implican necesariamente un rendimiento de cuentas en el sentido administrativo y que desafortunadamente no se han aprendido a tratar como temáticas transversales. En este sentido, anoto los programas que se llevan a cabo en la escuela caso y señalo los que por aviso de las autoridades competentes se pondrán en marcha en breve, clarificando las formas en las cuales se llevan a cabo.

Otro vínculo que el director cuida de manera importante en la gestión escolar es el que establece con los padres de familia a partir de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, es con ésta con la que al establecer negociaciones se busca una toma de decisiones que involucre a los que finalmente van a financiar los proyectos que den proyección al plantel en los cuales los principales beneficiarios son y deben ser los alumnos. Ellos son la razón de ser de la educación como proceso formativo, del sistema educativo, de la gestión escolar, de las prácticas docentes. Son los alumnos quienes viven y conviven también en una cultura organizacional manifestando una serie de conductas que no necesariamente han sido fomentadas por la escuela, pero que si afectan a la percepción que en exterior se tiene de la misma, los alumnos podrían ser motivo de otra investigación que nos dé cuenta de cómo los elementos de la cultura organizacional se convierten en esenciales o básicos para el desarrollo de sus proyectos de vida.

Y como consecuencia de los elementos mencionados se construye un ambiente que caracteriza a esta escuela, un clima de trabajo, una serie de conductas no sólo de parte de los directores que han aportado formas de trabajo y trato al personal de la escuela, sino también de los docentes, de los distintos departamentos que constituyen el plantel, e incluso de las respuestas que los padres de familia han dado a las conductas de los docentes y

alumnos llegando al caso de hacer denuncias en instancias externas para que se le hagan *recomendaciones* al responsable del plantel.

En el cuarto y último capítulo de esta investigación, conforme la metodología etnográfica, puntualizo la forma en que hice las observaciones de la práctica cotidiana en esta escuela caso, recuperando las categorías sociales que los sujetos actores en el proceso han planteado, presentándolas como un constructo analítico.

Después de describir los pasos metodológicos defino los ejes que sirven para documentar cómo estas categorías revelan el entramado de la gestión escolar en las diferentes prácticas que la gestión en cada ámbito implica, y construyendo a la vez lo que es la cultura organizacional de la escuela, he de decir que no es permanente, ni estable, ni general, los subgrupos generan también parte importante de esa cultura que identifica a esta escuela de estudio.

Al final de este trabajo en los anexos incluyo los guiones para cada una de las entrevistas que realicé a los sujetos – actores que elegí por las siguientes razones:

a) Al director en funciones: porque es con él, con el que se están manifestando cambios significativos, baja de matrícula, exagerada cantidad de bajas de alumnos, constantes pleitos callejeros al rededor de la escuela por parte de los alumnos lo que los ha llevado a las delegaciones policiacas cercanas, contantes salidas del plantel de los profesores en horas de clase (se les ubica en lugares cercanos a la escuela), cambio de adscripción de varios profesores, cese de varios también, remozamiento de las instalaciones, presencia constante en la escuela de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, empalme de los horarios y además al platicar con directores que ya trabajaron en esta escuela me refieren, *que el personal es muy difícil, que son especiales, que lo que ocurre aquí, no pasa en otras escuelas, en fin que ésta es de llamar la atención.*

b) A la maestra fundadora, porque en la primera parte del trabajo, busqué conformar la historicidad de los actores que fuimos creando la cultura de este centro educativo, y con una visión no de directivo, sino de profesor frente a grupo me podría narrar lo que entre el personal con estas funciones había ocurrido, en el transcurrir del tiempo para

llegar a lo que está pasando hoy.

c) Al trabajador del departamento de intendencia, porque en la primera parte de la historia de esta escuela era el responsable hasta del pase de lista de los maestros en las etapas de inicio y auge, y con una visión diferente a la de docente, la relación que se establece con la dirección es diferente desde su función, además porque me representa un sujeto – actor que pertenece al equipo del departamento en la escuela con el que generalmente los directivos tienen mayores conflictos.

d) A los directivos del plantel: el subdirector, el coordinador de actividades académicas y el coordinador de actividades tecnológicas, son identificados en este subsistema como parte del equipo directivo, y en ese acompañamiento en la responsabilidad del centro escolar era importante para mí triangular la información con una visión de directivos y buscar las muestras de apoyo hacia la dirección en las formas en las que se lleva a a cabo la gestión en esta última etapa.

En los anexos incluyo un ejemplo del análisis que realicé en cada una de las entrevistas aplicadas, como muestra del trabajo que intenta ser etnográfico, reconozco que aún me faltan elementos sobre todo experienciales en el manejo de esta metodología.

Al transcribir las entrevistas traté de ser lo mas fiel a la expresión del actor que me concedió ésta, y para señalar los segundos de silencio, uso los puntos suspensivos y los espacios pronunciados, si el informante usaba muletillas, fueron las mismas que transcribí, en ese afán de seguir fielmente lo que dicen ellos y no quitar ni poner otros elementos.

Como anexo también incluyo algunos ejemplos de oficios que giré al personal cuando tuve alguna función en la escuela caso y que evidencian desde mi punto de vista la forma en que se atendía alguno de los ámbitos de la gestión que me correspondieran, por supuesto que omití los nombres de algunos personajes para no herir susceptibilidades.

Les invito a participar en la formación de una nueva cultura organizacional, una cultura pensada, consensuada, divulgada y asumida de manera coherente y consciente en

nuestro ámbito de trabajo, ya como directivo, ya como docente frente a grupo ya como trabajador del sistema educativo, ya como padre de familia o simple y llanamente como ser social que encuentra que la escuela es el segundo hogar, aquel espacio pedagógico que forma de manera integral, aquel que realmente integra al ser humano a una sociedad que formamos y en la cual aportamos con nuestro hacer y decir a esa conformación.

## RESUMEN

La tesis que presento tiene por objeto la descripción de las relaciones que se establecen entre las **prácticas directivas, la gestión escolar y la cultura organizacional**, en una escuela secundaria técnica en el Estado de México considerando los procesos de formación por los que ha atravesado durante los 26 años que tiene, centrando la investigación en el ciclo escolar 2008-2009 y el inicio del 2009 – 2010.

El director es considerado como *la cabeza, el líder, el responsable, la máxima autoridad* es quien marca los rumbos que debe llevar una escuela, genera con su hacer una cultura.ciones. Una parte de su personalidad se descubre en las conductas de los propios integrantes del *colectivo escolar*, atendiendo los ámbitos de la gestión escolar: el técnico pedagógico, el organizacional, el administrativo y el de vinculación con la comunidad y otras instancias, oficiales y sindicales.

La metodología que utilicé es la etnográfica, las técnicas fueron las entrevistas además de las observaciones participantes y los registros de las prácticas de los actores y del resto del colectivo escolar.

Las prácticas directivas me llevaron en este estudio de caso a describir un caos sin rumbo aparente para el colectivo escolar, sin compromiso de parte de la mayoría de los docentes y del personal en general, sin trabajo colegiado que es lo que hoy en la organización oficial y sindical se solicita.

La educación escolarizada es y será la encargada de unir indisociablemente tanto la tradición valorada y las capacidades para mantenerla en constante proceso de reconstrucción. El pasado cultural es la fuente del presente y el material sustancial del futuro al ser rehecho en el presente. No hay futuros sin raíces fuertemente asidos a la tradición sobre las que sostenerse, y en la escuela están nuestras bases.

Aquel director que no comprende – aprende – emprende la cultura organizacional de su escuela no podrá tomar las decisiones que permitan avanzar en esa construcción, para lo

cual es imprescindible poder contar con colegas considerados así de manera consciente y proponer un crecimiento en grupo, si uno gana, todos ganan, si uno aprende todos aprendemos, si uno valora, aprenderemos a valorar el logro de los otros.

Un reto y tarea importantes para los directores y equipo directivo en general es la de construir una comunidad de aprendizaje, o por lo menos sentar las bases para comenzar su formación sin dejar de lado que lo que nos convierte a un grupo de individuos en una comunidad de aprendizaje son algunos valores que son claves para promover estas actitudes: la cortesía, aprender a tener voluntad para tomar riesgos: estar dispuestos a cometer errores y a poner a prueba las propias ideas, además de la valoración de la gran diversidad que hay en el grupo: apreciar las diferentes historias personales de cada uno de los miembros, su carácter, su estilo de aprendizaje, la manera particular de cada uno de interpretar las ideas.

No basta cambiar el nombre de las cosas para que las cosas cambien, habrá que modificar las actitudes frente a la práctica.

## ABSTRACT

THIS IS THE THESIS I PRESENT IS AIMED AT THE DESCRIPTION OF THE RELATIONS ESTABLISHED BETWEEN THE POLICIES, PRACTICES, SCHOOL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE, IN A TECHNICAL HIGH SCHOOL IN THE STATE OF MEXICO, WHEREAS THE PROCESSES OF TRAINING THAT HAS CROSSED OVER THE 26 YEARS HAVE, RESEARCH IN THE 2008-2009 SCHOOL YEAR AND THE BEGINNING OF THE 2009-2010. THE DIRECTOR IS REGARDED AS THE HEAD, THE LEADER, RESPONSIBLE FOR, THE HIGHEST AUTHORITY WHO MARKED THE DIRECTIONS THAT MUST BE A SCHOOL, GENERATES WITH HIS MAKE A CULTURE. A PART OF HIS PERSONALITY IS DISCOVERED IN CONDUCT THEMSELVES MEMBERS OF THE COLLECTIVE SCHOOL, SERVING THE AREAS OF SCHOOL MANAGEMENT: PEDAGOGICAL TECHNICIAN, THE ORGANIZATIONAL, ADMINISTRATIVE AND LINK WITH THE COMMUNITY AND OTHERS, OFFICIAL AND TRADE UNION. THE ETHNOGRAPHY IS THE METHODOLOGY USED, THE TECHNIQUES WERE INTERVIEWS PLUS PARTICIPATING OBSERVATIONS AND THE PRACTICES OF THE ACTORS AND THE REST OF THE COLLECTIVE SCHOOL RECORDS. MANAGERIAL PRACTICES LED ME IN THIS CASE STUDY TO DESCRIBE CHAOS

WITHOUT APPARENT COURSE FOR THE COLLECTIVE SCHOOL WITHOUT COMMITMENT ON THE PART OF THE MAJORITY OF TEACHERS AND STAFF IN GENERAL, COLLECTIVE WORK THAT IS WHAT TODAY IN THE OFFICIAL AND TRADE UNION ORGANIZATION IS REQUIRED. THE DIRECTOR COMPRISING NOT - LEARN - TAKES HIS SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE CANNOT MAKE DECISIONS TO MAKE PROGRESS IN THE CONSTRUCTION, IS ESSENTIAL TO HAVE COLLEAGUES THUS CONSIDERED CONSCIOUSLY AND PROPOSE A GROWTH IN GROUP, IF ONE WINS, EVERYBODY WINS, IF ONE LEARNS ALL WE LEARN IF ONE IMPORTANT FOR DIRECTORS AND MANAGEMENT TEAM A CHALLENGE AND TASK IS GENERALLY THE BUILD A LEARNING COMMUNITY, OR AT LEAST THE BASIS TO BEGIN THEIR TRAINING. VALUE, WE WILL LEARN TO ASSESS THE ACHIEVEMENT OF THE OTHER.

## Capítulo 1

### **Construcción teórica y metodológica del objeto de investigación**

El planteamiento del problema de investigación, supuso un período de cuestionamientos, pero también de clarificación del objeto de estudio y un trabajo de localización o de construcción gradual del problema de investigación (Sánchez Puentes, 1993). En el primer momento me permitió identificar un marco teórico referente ámbito de la GESTIÓN ESCOLAR, para ubicar en ella las actividades, las PRÁCTICAS que realiza en su función el DIRECTIVO escolar del nivel de secundaria y específicamente en las características que presenta la modalidad de Escuelas Secundarias Técnicas en el Estado de México bajo la dirección de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM) con las estrategias para la mejora continua y la innovación de la función directiva.

Cabe mencionar que a la fecha cuento con 7 años de experiencia en funciones directivas que comienzan a partir de la reincorporación en el mismo espacio educativo del que había salido, (esa escuela secundaria técnica, ahora *mi caso* de investigación), para integrarme como coordinadora en un centro de maestros por tres años, del 2000 al 2003, función que me permitió vivir el proceso educativo desde otro ámbito distinto al áulico, conociendo la problemática que los directores de los diferentes subsistemas de educación básica compartían en el acompañamiento que el propio centro de maestros ofrecía como parte del trabajo que allí llevábamos a cabo. (me refiero a las secundarias generales y telesecundarias, además de las primarias, preescolares, públicas y privadas, incluyendo a algunos jefes de mayor rango). El regresar a la misma escuela en la que había trabajado por espacio de catorce años como docente frente a grupo, tratar a los mismos compañeros, el que me viesen ahora con otro cargo, ocasionó una perspectiva distinta del trabajo que los directivos en la secundaria realizan, tanto para mí, como para el colectivo al que volvía a tratar de

integrarme. El ser parte de ese grupo de profesores, con una función directiva, me permitió vivir de cerca las presiones por la carga de trabajo administrativo, organizacional, y académico que cotidianamente se gestan en la escuela; así como, convivir de cerca y ser blanco de críticas sobre las prácticas que como directivo se llevan a cabo en la responsabilidad del puesto. Las molestias que los profesores y trabajadores en general manifestaban, evidenciaron la necesidad de buscar las mejores estrategias para llevar a cabo la gestión sin encontrar los ámbitos disgregados sino superpuestos en las prácticas mismas cuidando no herir susceptibilidades, es decir, no confrontando la cultura, las tradiciones, las formas de hacer las cosas para evitar mayores conflictos, surge ahí una primer pregunta que conducen a la presente investigación ¿qué hace el directivo para coadyuvar al desarrollo de la escuela?

Clarificar la problemática que como directivo se vive en la escuela me llevó a plantear ¿qué hace el director para conformar, participar y/o transformar la cultura organizacional que estaba ocurriendo en ese espacio escolar? La escuela secundaria técnica que investigo es particularmente importante en función de las **prácticas directivas** de aquí que me surge la pregunta: ¿Qué ha hecho el directivo, si es el responsable del centro escolar, para conformar y/o transformar la **cultura organizacional**?, ¿Cómo llegó la escuela a constituirse como lo que hoy es?, ¿qué acciones se fueron sumando a lo largo del tiempo escolar que hace hoy lo que la escuela es?, ¿Qué otorga el directivo con su actuar en **la gestión escolar** para ir conformando, aportando y/o transformando la cultura organizacional de la escuela?

Para abordar estos cuestionamientos me he propuesto describir las relaciones que se establecen entre: las **prácticas directivas, la gestión escolar y la cultura organizacional** apoyándome en la investigación cualitativa con la metodología de la investigación etnográfica.

### **1.1 Construcción del objeto de investigación**

El objeto de investigación está constituido por la descripción de las relaciones que se establecen entre: las **prácticas directivas, la gestión escolar y la cultura organizacional**, en una escuela secundaria técnica en el Estado de México considerando los procesos de formación por los que ha atravesado durante los 26 años que tiene pero centrándonos en el ciclo escolar 2008-2009 y el inicio del 2009 – 2010 plasmados en la figura del director de ese plantel.

Considero a las **prácticas directivas** como las actividades, las actitudes, las acciones concretas cargadas de subjetividad, que realiza el director (a), (Ezpeleta 1998, Pozner 2009, Schmelkes 1996, Santos Guerra 2006, Sandoval 2001, Pastrana 1995, Namo de Melo 1998, Latapí 2003, Gimeno Sacristán 1999, Fullan y Hargreaves 2000, Ezpeleta y Furlán 2000 , Darling – Hamond 2002) esas acciones que en la institución educativa observamos y hacemos “evidente”, “objetivamos” cuando decimos que cada uno de ellos imprime su sello a “su” escuela. Sin salirse de la normatividad imprime su estilo, con su actuar cotidiano establece relaciones interpersonales con cada uno de aquellos que conforma el “colectivo escolar”, es decir con todos los que de manera docente o no participan en la institución, para todo ello se requieren habilidades que pone en juego tales como trabajo en equipo, para llevarlo a cabo e impulsarlo, buena administración de tiempo, toma de decisiones, comunicación con asertividad, negociación, etc., incluso el permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

Todo ello para llegar a hacer **gestión escolar** a la que considero como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación, o bien como:

...el conocimiento y el saber hacer precisos para una conducción de las escuelas acorde con sus fines. Conducción que es consciente de las metas, los recursos, la importancia de

las condiciones locales y, al mismo tiempo, hábil para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción (Ezpeleta, 1998:5).

La gestión escolar se constituye por una urdimbre organizacional y la función directiva del plantel, al mismo tiempo vehículo de la política educativa en su expresión cotidiana, por todo ello lugar de encuentro de múltiples determinaciones (estructurales y del sistema educativo) de condiciones concretas de realización, y ésta en cada uno de sus ámbitos: el técnico pedagógico, el administrativo, el organizacional y el de la vinculación con la comunidad circundante y las formas de atención imbricadas con el “hacer” del director, con su propio estilo, con su forma de liderazgo, con sus barreras y facilidades aportadas por el colectivo escolar, las autoridades oficiales y sindicales para llevar a cabo la tarea educativa de la institución (que algunas veces no “institucionaliza”, es decir, no forma, no construye pertenencia en los actores), y como producto en proceso de construcción permanente, **la cultura organizacional** es decir, aquellas prácticas, que identifican a la escuela, las formas de trato, las costumbres, las tradiciones, los estilos de relaciones humanas, la proyección del conjunto que aporta para el prestigio individual y colectivo que se viven de manera cotidiana (Schein, 1984). en este espacio educativo, y de las que de ellas se derivan, sin dejar de lado que la cultura se forma y nos forma en esa interrelación histórico social por la que atraviesa la escuela en cada momento.

Revisé estas relaciones en una Escuela Secundaria Técnica, como mi **caso**, por las características que en el ciclo escolar 2008-2009, se evidenciaron, tales como: el nivel de valoración ha ido disminuyendo significativamente entre la comunidad aledaña y como una muestra de ello encuentro una baja sensible en la matrícula; se ejecutaron muchos movimientos de personal, se fueron por cese algunos maestros, otros salieron del plantel para ubicarse en otro, es decir, cambio de adscripción, por tanto y como necesidad de reemplazo se incorpora personal nuevo y joven; la escuela cambió de aspecto físico, se ha ido mejorando, algunos profesores manifiestan inconformidad con la gestión del actual director que en lo sucesivo anotaré como D.14.

Considero importante señalar que muchas de las escuelas que tienen la misma antigüedad 25 - 26 años, llevan en su historicidad no más de 4 directores pero en el caso de la escuela que me ocupa lleva en ese mismo tiempo 14, la difamación y los rumores que entre los trabajadores es común tiene trascendencia en el ámbito escolar, lo que hace mella también en el prestigio de la escuela.

### **1.1.1 Problema de investigación**

El problema de investigación está inserto en la gestión escolar, que es local, específica y mayormente caracterizable. Sin embargo debo reconocer que la gestión pedagógica implica un modelo educativo que es al que nos adscribimos por disciplina que impone el sistema educativo con base al cual Ezpeleta señala:

El modelo de desarrollo educativo ...coloca la idea de gestión como el conocimiento y el saber hacer precisos para una conducción de las escuelas acorde con sus fines. Conducción que es consciente de las metas, los recursos, la importancia de las condiciones locales y, al mismo tiempo, hábil para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción (Ezpeleta: 1998:3).

Por supuesto que me interesa la gestión pedagógica misma que sirve como marco general en un entramado histórico – político- socio- sindical, sin embargo me abocaré a las prácticas directivas en los ámbitos de la gestión escolar que se han realizado en la escuela secundaria “caso”. Me ocupa la figura del directivo y sus vínculos institucionales con base a las políticas educativas nacionales estas que derivadas del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (AMNEB) de mayo de 1992 emanan, del cual no tomaré todas, ya que abordan más allá del espectro de investigación sin que ello implique que no sean importantes y trascendentes, pero ubicándome en la gestión escolar me apoyo en:

La descentralización de la enseñanza básica; la renovación curricular;[...] las reformas al magisterio, [...] la disposición de la SEP en promover iniciativas estatales en materias

sustantivas; feudos políticos dentro del magisterio; la gran variedad de proyectos, en distintos niveles e instancias, para promover la participación de padres en las escuelas de sus hijos y para sensibilizar a directores y maestros en dicha participación. (Latapí, 2004:1).

Sin dejar de lado estas políticas hay que reconocer las que a partir de 2005 - 2006 se toman: Acuerdos y decisiones de política importantes que impactan en la gestión escolar. Cuando hablo de impacto me refiero a que efectivamente esas políticas “decisiones de cúpula”, transformarán en ese choque- impacto las prácticas que se llevan a cabo en cada espacio escolar por parte de los docentes (estilos de enseñanza), de los padres de familia (el dejar al cuidado y guarda de sus hijos al plantel educativo), de los propios alumnos (las formas de manifestación de respeto y responsabilidad sobre su propia formación) y por supuesto del responsable del plantel del director (administrador de los bienes escolares propiedad de la federación), porque al importar esas políticas al ámbito escolar en constante proceso de ajuste - desajuste, transformación – formación, encontramos en los primeros momentos desconcierto en cada uno de los integrantes de este gran colectivo escolar, situación que en la escuela caso a la fecha se sigue presentando.

El 26 de mayo de 2006, mediante el Acuerdo Secretarial 384, se hizo oficial el nuevo Plan y programas de estudio para la educación secundaria (DOF, 2006). La Reforma de la Educación Secundaria iniciaría su generalización en el ciclo escolar 2006-2007 en todo el país, estableciendo como lo señala el siguiente texto:

El citado Acuerdo Secretarial tiene la particularidad, a diferencia de acuerdos equivalentes que refieren a reformas pasadas, de no sólo establecer el mapa curricular y los contenidos derivados, sino que define con precisión el marco de los acuerdos de política que la SEP suscribió, dándole formalidad jurídica a varios aspectos que habían merecido la atención pública (Miranda y Reynoso , 2006: 1441).

Se incorporan de manera explícita diversos aspectos relacionados con la gestión escolar y del sistema, desde los normativos hasta los relacionados con la

planeación, organización, trabajo colegiado y evaluación, se señalan orientaciones al director para lograr que en la escuela se optimicen los tiempos destinados a las reuniones de trabajo académico; se fortalezca el trabajo colegiado mediante la cooperación de los maestros en las actividades del centro escolar; se realice un trabajo en equipo y se tomen decisiones por consenso; se propone que participen todos en la detección de problemas y el diseño de propuestas para su solución, en la distribución de tareas, así como en el seguimiento de los acuerdos establecidos, y en su caso, en la revisión de las causas de su incumplimiento.

A pesar de que se ha señalado en documentos oficiales (UNESCO, SEP, SEIEM, DESySA, que pueden consultarse fácilmente en sus páginas electrónicas y por su extensión no anexo) e incluso en investigaciones que las autoridades educativas realizan y son publicadas y difundidas a partir de las supervisiones escolares (Supervisión XIX y XX, del Valle de México, por lo menos), que la figura del director debe cambiar sus estrategias al realizar la gestión escolar, la carga administrativa de su trabajo pesa tanto que deja de lado los otros ámbitos de la gestión escolar lo notamos cuando los SEIEM y la DESySA señalan:

La experiencia señala que las buenas escuelas cuentan con directores fortalecidos en sus funciones, principalmente en lo académico, de allí que es conveniente que el equipo de supervisión desarrolle estrategias que fortalezcan esta función, partiendo de reconocer que tradicionalmente la mayoría de los directores han concentrado sus esfuerzos en la demanda administrativa, atendiendo limitadamente lo académico y que, algunos de ellos no cuentan con la formación y orientación que les permita apoyar pedagógicamente a los docentes, aún cuando existen cursos o talleres que orientan su labor. (DESySA, 2007: 29).

La DESySA ha recomendado frecuentemente que en equipo se construyan criterios para equilibrar el trabajo académico, administrativo y organizacional buscando el apoyo con la vinculación que el director establezca con el entorno de su escuela. Sin embargo esa tarea no se ha logrado aun, por lo que en la

organización escolar se mantienen condiciones en algunas ocasiones opuestas en los estilos de organización de la enseñanza y se desperdicia por tanto, el tiempo destinado al trabajo escolar.

Para lograr esto, es necesario orientar en el manejo eficaz de los recursos disponibles en la escuela” [...] y; conocimiento y sensibilidad para la aplicación de los derechos humanos en general y de los derechos de los niños en particular; dominio de la normatividad educativa y laboral, así como habilidad para aplicarla con criterios de pertinencia y justicia; conocimientos de los criterios y procedimientos administrativos para el manejo adecuado de los recursos humanos, materiales, económicos y funcionales. En cuanto a la participación social, el personal de supervisión debe promover que el director y los maestros, además de dar a conocer a la comunidad educativa el proyecto de mejora de la escuela o instalar el Consejo de Participación Social, mantengan una comunicación cercana con los padres de familia, para ello, recomienda que no se presenten únicamente los resultados que obtienen en el grupo sus alumnos, sino que los maestros ayuden a los padres o tutores a comprender los propósitos educativos del año escolar que cursan sus hijos, así como explicar de manera sencilla los enfoques y métodos con la finalidad de que cuenten con la información suficiente que les permita apoyar a sus educandos en las actividades escolares que realizan fuera de la escuela (DESySA, 2007: 30-31).

No es suficiente con mencionar estas políticas educativas, deberá tener presente que a partir del 15 de mayo del 2008 “contamos con una *Alianza por la calidad de la Educación*” (Vázquez Mota, Josefina: 2008). Esta Alianza se sustenta en cinco ejes rectores: a) Modernización de los centros escolares; b) Profesionalización de los maestros; c) Bienestar y desarrollo integral de los alumnos ; d) Formación integral de los alumnos y e) Evaluar para mejorar ésta alianza está suscrita por El Gobierno Federal, la Presidencia de la República, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, La Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Salud y el SNTE.

De estos ejes en la Alianza nos interesa abordar lo que corresponde a los responsables del centro escolar, a los directores, porque queda claro que:

Los concursos de oposición no van solamente a las nuevas plazas, van por vez primera en México a las plazas vacantes y lo haremos para maestros, **directores** y también supervisores. Sabemos que la educación construye a largo plazo, pero que también transforma la vida cotidiana. Les debo compartir que el pasado viernes el Presidente de México nos convocó a su equipo de colaboradores para transformar la vida del país. (Vázquez Mota, Josefina: 2008).

La siguiente fotografía manifiesta esa alianza que entre las fuerzas político – educativas – sindicales iban conformando la parte de la cultura organizacional que se establece de manera *oficial*, para que la *transparencia vigile* el cumplimiento del *pacto*. Como en otros momentos las alianzas o los pactos se asumen en disposiciones que al interior de los planteles educativos se convertirán en *la ley* que nos rige y de la cual los directivos y el personal en general tendrán la *obligación moral* de responder para cumplir las indicaciones dadas, mientras no se convierta en una política instaurada que vendrá a formar parte de la *forma de hacer gestión y conformar la cultura organizacional* de cada plantel educativo.

Imagen 1. EL “PACTO” SEP - SNTE



Fotografía tomada de La Crónica "Pacto SEP-SNTE para que Transparencia Mexicana vigile la Alianza por la Calidad de la Educación". 10 de junio de 2008.

Entre estas políticas nos encontramos con la cotidianidad de las prácticas que los directores por su función realizan en su gestión escolar. Normativamente la función directiva tiene a su cargo una serie de tareas que de ser bien llevadas nos aportaría un engranaje importante para que la maquinaria del Sistema Educativo Nacional (SEN) nos llevará a la cristalización de los objetivos que se nos plantean como las metas que deberemos lograr en la formación de las nuevas generaciones que el país requiere y de lo cual somos corresponsables los que participamos en este proceso, me refiero al desarrollo de las competencias a las que se busca que arriben nuestros educandos recuperando la definición que da el Plan y programas de estudio de la escuela secundaria:

Una competencia implica un saber hacer (habilidades), con saber (conocimientos), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes) ... Las competencias movilizan y dirigen todos estos componentes hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser. Las competencias se manifiestan en la acción integrada; poseer conocimientos o habilidades no significa ser competente: se pueden conocer las reglas gramaticales, pero ser incapaz de redactar una carta; se pueden enumerar los derechos humanos y, sin embargo, discriminar a las personas con necesidades especiales. (DOF, 2006; 11).

La competencia como movilizaciones de saberes se hace presente en la resolución de situaciones problemáticas simples o complejas de la vida, de ahí la importancia de su desarrollo en la escuela al orientar el aprendizaje a la resolución de problemas.

Esta tarea no es sólo de los docentes de cada asignatura en el nuevo currículo, corresponde a todo el colectivo escolar participar en estas acciones, sin embargo el responsable como he venido afirmando es el director (desde el punto de vista de la autoridad). De ahí que se piense en los directivos, no porque ellos sean los depositarios exclusivos de la gestión, sino porque “necesariamente les está reservado un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas

maneras de abordar el trabajo. ” (Ezpeleta, 1998: 3).

Esta gestión a la que nos referimos está plagada de políticas educativas, lineamientos que no nacen en la escuela pero sí para ella, independientemente de que pudieran o no aplicarse según el propio contexto y la subjetividad del colectivo al que va destinado, de manera impersonal y por lo tanto sin un destinatario preciso, sino dirigidas a la “masa” magisterial. Independientemente de la falta de destinatario específico las políticas son positivas, acordes a la necesidad de desarrollo al que el devenir histórico nos obliga.

Otra serie de ajustes se dan en las políticas sindicales: *Unidad Nacional*, *Autonomía sindical*, *Reivindicación magisterial* y *Prestigio profesional*, estas las ejecuta en nuestro caso la Delegación, especialmente defendiendo los derechos de los trabajadores de la educación siempre *negociando* con el director del plantel aún cuando al infringir los derechos de los destinatarios se rompen los propósitos educativos plasmados en todas las políticas y basadas en el Artículo tercero constitucional.

Los propósitos de la gestión escolar a la que me remito especialmente coinciden con la postura de Sammons y otros (1998) cuando apuntan a las características clave de las escuelas efectivas: Liderazgo profesional, visión y objetivos compartidos, ambiente de aprendizaje, la enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar, una enseñanza con propósito, expectativas elevadas, reforzamientos positivos, seguimiento a los avances, derechos y responsabilidades de los alumnos, colaboración escuela – hogar, y una organización para el aprendizaje lo ideal sería que todas y cada una de estas características se tocaran con la gestión escolar y por su guía: el director.

En una cultura que no acaba de conformar las características de una cultura organizacional clarificadora, en una gestión escolar que descubrimos con la investigación formada por este entramado político – social – sindical, se van

construyendo prácticas directivas que en muchas ocasiones no tienen definida una práctica lineal, ni dirigida totalmente aunque cuando el sindicato envía a un nuevo director a “su” escuela le manda con alguna intensión (apagafuegos, tranquilizador, golpeador), y que está definida precisamente por las conductas, las tradiciones, las actitudes de los integrantes del colectivo escolar. Los directivos se presentan con el afán de aportar y apoyar a la política educativa nacional- estatal- sindical, para coadyuvar en la formación integral de los alumnos y personal que conforman ese grupo específico, implica el facilitar o crear los escenarios para esa formación tal como lo marca la propia normatividad, pero las intenciones se ven atravesadas por programas y proyectos complementarios también llamados compensatorios y si son complementarios es porque la propia estructura curricular- ésta que hoy con el cambio curricular vivimos - no ha logrado acceder al perfil de egreso ni de los docentes en servicio porque el perfil de los docentes hoy tiene también que cambiar, ni de los alumnos en formación.

Aunque las historias de vida en gran medida determinan los estilos de *hacer trabajo*, tanto de docentes como de directivos, no planteo la investigación a ese nivel. Aunque sería interesante hurgar en las causas subjetivas e individuales del “hacer” en una escuela.

Como he dicho la figura que nos ocupa es el director por las funciones que el propio sistema educativo le tiene marcado. Se tiene estipulado que el director es “el responsable del plantel al que se le ha asignado”. Es decir, se le ha impuesto como líder aún sin querer ni el ni por supuesto los que integran el o los grupos que al interior se han formado por amiguismo, compadrazgos o simplemente por afiliación política, me refiero al agrupamiento que el propio sindicato realiza en sus gestiones.

Las prácticas directivas nos llevan sin remedio en este estudio de caso a un caos sin rumbo, sin compromiso, sin trabajo colegiado que es lo que hoy en día nuestra organización oficial y sindical solicitan. Curiosamente en su historicidad han

provocado lo contrario. Las manifestaciones de esta falta de trabajo colegiado, lo encontré en las características del trabajo en esta escuela caso y lo estudié mediante la metodología de la etnografía que nos ayuda a describir esa parte interna de la gestión en las propias prácticas conformadas en la cultura organizacional del personal en esta institución. Es con la observación y las entrevistas analizadas que daré cuenta de esas situaciones.

### **1.1.2 Importancia de la investigación**

Cobran importancia para los ejes de análisis de la investigación las prácticas del director, la gestión escolar que se vive y que van conformando la cultura organizacional que se construye, de-construye, transforma y forma una identificación de esta escuela, cómo las actividades que aparentemente y en muchos de los momentos de la vida escolar son cotidianidad, las charlas en los pasillos, la forma de mirar, de vestir, el tono y volumen de la voz, arman la historicidad de un espacio educativo y nos pondrá de manifiesto la pertinencia de ciertas acciones que en el redescubrimiento y clarificación de las razones por las cuales se actúa.

Las preguntas que inician la presente investigación ¿cómo llegó esta escuela a convertirse en lo que hoy es? ¿cómo resuelve el director las situaciones de tensión entre los compañeros? ¿cómo establecen las relaciones con los integrantes del colectivo escolar y qué queda entre ellos al realizar las acciones? ¿existe un colectivo escolar? y de ser así, ¿cómo se conformó? ¿es la gestión escolar igual que la administración escolar? ¿qué es lo que hace que una escuela sea identificada además de su nombre? ¿si el director es el responsable de la institución, que hace para lograr que se destaque? Me llevan a plantear la necesidad de describir los vínculos e incidencias entre las prácticas directivas en los ámbitos de la gestión escolar y la cultura organizacional en una secundaria técnica del Estado de México en el ciclo escolar 2008-2009 e inicios del 2009 – 2010 a fin de clarificar la aportación del director en cada tiempo vivido en la escuela en la cultura organizacional que es característica

propia de esa institución.

Para lo cual describí, apoyada en la perspectiva etnográfica, cómo las prácticas directivas van aportando en la construcción de la cultura organizacional de una institución educativa a nivel secundaria; Construir a partir de la observación participante y el decir y hacer de actores seleccionados de la escuela, los procesos de la historicidad por los cuales ha transitado la escuela elegida para su estudio y reconstruir con base en las prácticas concretas del director de la escuela seleccionada las relaciones y las características de las mismas que aportarán en la construcción de la cultura organizacional para finalmente describir los ejes rectores que dictan rumbo a las prácticas directivas en la gestión escolar y la cultura organizacional que de ella emanan.

Como supuestos de la presente investigación anoto que la cultura organizacional de una escuela está impregnada de las aportaciones que el director hace a la misma. Esas aportaciones no son necesariamente observables a simple vista, están incorporadas en la forma de trato entre el personal, en la manera muy particular de organizar una ceremonia cívica o festejo, en la forma de resolver las controversias entre los integrantes del colectivo escolar y hasta en el color de la pintura que tiñe la escuela, incluso en la forma de redactar un oficio hacia las autoridades o hacia algún subordinado.

Dentro de ese personal que conforma el colectivo escolar (trabajadores de la educación), en cada centro de trabajo (escuela), existe uno con una función que me interesa investigar: *el director*, porque es la figura que por las funciones que marcan los estatutos del propio sistema es “la cabeza”, el “líder”, “el responsable”, “la máxima autoridad” y es quien en gran medida marca los rumbos que debe llevar una escuela, es él (ella) quien al estar al frente de la administración, organización, control, delegación de actividades, genera con su hacer una cultura, una forma específica de relaciones, una parte de su personalidad se descubre en las conductas de los propios

integrantes de esos grupos humanos llamados hoy pomposamente “colectivo escolar”, opinamos además que al no ser el único actor en la escuela también los otros y sus relaciones conformarán las características de cada escuela. Una de las funciones de los directores de una escuela en el nivel de secundaria es generar un ambiente propicio para el desarrollo armónico de los integrantes de esa comunidad escolar. ¿Cómo lograrlo?

La gestión educativa, debiera tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Y la gestión escolar implementar las condiciones para lograr esos mismos objetivos.

Estamos confiando en que en cada espacio educativo se cuenta con una tradición. La gestión tiende a la necesidad de vincular lo organizativo con lo pedagógico, y en cada escuela se conforma un estilo de “gestión”, según las prácticas que los directores llevan a cabo, la cultura del entorno, del contexto de cada centro escolar ¿determinará en gran medida la forma de hacer gestión?. Además de crear un ambiente específico para el desarrollo de las competencias, habilidades y saberes no sólo del director sino también de los integrantes del colectivo escolar.

Cada vez con más fuerza toman importancia las cuestiones que tienen que ver tanto con la gestión escolar como la cultura organizacional que se vive en las escuelas incluyendo las prácticas directivas y de los demás actores en cada plantel educativo

... diversas propuestas de política educativa, lo mismo nacional que internacional, ponen hoy en el centro de la mirada a la escuela, que empieza a concebirse el lugar privilegiado para lograr verdaderos cambios en educación. La gestión de cada escuela, adquiere entonces importancia por su potencialidad para incidir de modo positivo en la calidad del servicio educativo. Gestión y organización escolar van unidas, en tanto es necesario crear

las estructuras organizativas básicas que propicien la incorporación de los actores en la toma de decisiones de la escuela. (Sandoval, 2000: 59).

Los directivos del nivel de secundaria cuentan hoy, con el “libro blanco”, ese manual de organización que muchas veces sirve de guía para llevar a cabo la función directiva y que en lo posible la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo (DESySA) de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), ha otorgado a algunos de reciente ascenso al nivel, en esta investigación no pretendemos construir un nuevo manual pero sí se podrán encontrar las experiencias que llevan a un colectivo escolar a enfrentar escollos, resquebrajos u oportunidades en las actividades que caracterizan e identifican a una escuela secundaria que permitan a los directivos escolares reflexionar sobre las prácticas directivas en la gestión escolar para contribuir al engrandecimiento de la cultura organizacional de su entorno educativo, considerando los elementos de la cultura del ambiente que le rodea en la búsqueda de la calidad educativa y que ésta sea incluyente.

### **1.1.3 Prácticas directivas, Gestión Escolar**

Las prácticas directivas, son las acciones, las actividades, las posturas corporales, la forma incluso de redactar un oficio. Los procesos educativos nos permiten hablar de su complejidad, los nuevos desarrollos dejan claro que “las instituciones, histórica y socialmente construidas, diseñan el tipo de relaciones sociales posibles y no posibles para el logro de sus fines, asignan posiciones, definen los modos de ejercer la actividad” (Ezpeleta,s/año:22) las facultades que como director se ejercen llevan una carga no sólo administrativa sino también afectiva, si “nos llevamos bien o no”, hasta en el tono de voz al dar una indicación se nota la autoridad o el autoritarismo. Situaciones a las que el personal en general está muy pendiente, la secretaria por ejemplo, de la dirección comenta con sus compañeros:

hoy viene de malas, porfa, no le traigan chismes, si? (A.2.16/04/09:9)

o bien cuando recibe a los padres de familia en las distintas reuniones que solicitan éstos: “Dígame, en que podemos servirle” aunque la frase es usada en general según el estado de ánimo del director suele sonar a molestia o a bienvenida al plantel.

Incluida en la gestión escolar encontramos a la administración escolar que implica de por sí orden y organización en la distribución de tareas, tiempos y recursos, la escuela secundaria técnica, por sus características propias requiere se mantenga ese orden en las tareas, cuando alguna se sale de control, resulta que se nota un caos que puede confundirse con un conflicto; “Con relación a las prácticas escolares cotidianas, orden y autoridad constituyen sus pilares” (Ezpeleta,s/año:13). Sin este orden es fácil que en una coyuntura algunos grupos de maestros que tienen pugnas entre sí aprovechen esos espacios para generar un ambiente “raro” que generalmente tiene que ver con cuestiones de tipo político – sindical, en la escuela secundaria técnica existen hoy 3 grupos en pugna, y cada uno de ellos compuestos por creencias de ser los mejores o los que tienen “la razón”, son los que hacen “bien” su trabajo, al interior del plantel.

En un intento de identificar a los grupos que encontramos en la escuela tenemos que a) el menos numeroso es el de los seguidores del director, están por supuesto los otros directivos: el subdirector, los coordinadores y la secretaria del director, quienes defienden la normatividad y son los “oficialistas”. b) Los “seguidores de la delegación sindical” actual, que forman un grupo de 33 trabajadores entre maestros y personal en general, ellos se caracterizan por ser muy apegados a “sus derechos laborales” protegidos siempre por la parte sindical y c) los que ahora se hacen llamar los “contras”, formando un grupo de 30 trabajadores igual formados por profesores y trabajadores en general que están inconformes con las personas que integran la delegación sindical porque son los que “perdieron” en la última elección. De entre los tres grupos existen trabajadores que se han mantenido fuera de cualquiera de los grupos y se les ve en la escuela aislados de todos.

Refiriéndose a la escuela en general, Ezpeleta, señala “A lo largo de los siglos de permanencia ella sigue mostrando aunque con formas diferentes aquellas notas esenciales: intelectualismo, verbalismo, autoritarismo” (Ezpeleta,s/año:14) a pesar de que los ámbitos de la gestión buscan el desarrollo armónico, de manera teórica, porque en los documentos cada uno de ellos tienen su peso y su importancia y de manera equilibrada se supone debieran atenderse los aspectos técnico pedagógicos, administrativos, organizacionales y de vinculación con otros espacios y personas, en cada uno de los espacios escolares, las prácticas directivas se viven en un contexto grupal, pero no colectivo,

Ya no se trata entonces de atributos psicológicos del individuo: en el centro...encontramos al grupo. Es el grupo y las relaciones sociales que en él se construyen, el mecanismo que posibilita en una situación colectiva, la expresión, la creación, la auto regulación.... Pero el grupo no existe en una situación de aislamiento: forma parte de la institución y sus miembros aportan historias personales construidas en otros grupos. En la institución se articulan, de un modo específico, las determinaciones que operan sobre las relaciones sociales [...] La institución puede pensarse como la forma que adopta la producción y la reproducción de las relaciones sociales en un momento histórico dado. (Ezpeleta,s/año:19).

Contextualizar las prácticas directivas es indispensable para entender las razones del actuar del director, éstas se dan en respuesta a situaciones que se viven en ese momento o que son resultado de tensiones y/o acuerdos previamente establecidos, en esta o en otra administración (entendiendo por esto el tiempo que un director es el responsable directo del plantel educativo, en que al hacer gestión también lleva a cabo como uno de los ámbitos la administración del plantel), “...pero la educación es parte de la realidad política y la escuela es también terreno de la lucha de clases” (Ezpeleta,s/año:20). No olvidemos en esa contextualización que las políticas educativas, los reglamentos, la propia normatividad se van ajustando de acuerdo a las indicaciones que las autoridades oficiales y/o sindicales van implementando como respuesta a lo que la autoridad educativa federal indica y todo aquello que es impuesto

genera como reacción, actitudes en muchas ocasiones reaccionarias.

El gremio magisterial cuenta como un elemento cultural el trabajar bajo reglamentos, normas de conducta y funciones que están establecidos de manera clara y utilizadas en algunas ocasiones de manera coercitiva, para el mejor funcionamiento de la escuela, por tanto:

La definición de las normas que regularán la actividad es entonces, una tarea central. La ausencia de normas genera agresiones difusas que se descargan caóticamente, pero también la ausencia de normas remitiría a situaciones que no se encuentran en la realidad. Las prescripciones y las prohibiciones deben ser claras, justificadas, acordadas y entendidas por todos para evitar que el solo peso de "lo dado" o de "la autoridad" definan las conductas (Ezpeleta,s/año:20).

No en vano hasta se dedican tiempos escolares para tratar los asuntos relacionados con estos aspectos normativos y las delegaciones sindicales tienen como tarea permanente estar informando a los integrantes del colectivo escolar su derechos y obligaciones, mismas que se están atendiendo cotidianamente, por supuesto con la integración del director escolar. Aunque algunas veces en esas reuniones informativas se señalan las concesiones que la autoridad sindical busca para los agremiados aún en contra de la educación y a favor de intereses personales.

La función directiva está viviendo un cambio general, continuo y acelerado que está produciendo un entorno unido a la desaparición progresiva de los supuestos sobre los que se sustenta el modelo clásico que se refiere al director como administrador, y se está obligando a los sistemas a transformarse para poder adoptar un comportamiento acorde con el dinamismo actual (DESySA, 2006: 12), Sin embargo debido a que los procesos de negociación interaccionan entre ellos y cruzan las líneas departamentales, afectan a toda organización, cualquier proyecto de cambio requiere una actuación integrada de las distintas áreas. Los directivos deberán tener una visión global del sistema, para poder participar creativamente, aportando soluciones e ideas

de las distintas áreas, integradas en la estrategia del sistema, por ello resulta difícil manejar con soltura conceptos y elementos que no forman parte del campo específico en el que nos desenvolvemos habitualmente, porque de manera tradicional el directivo se ha desenvuelto mayoritariamente en el ámbito administrativo, y el técnico pedagógico requiere una actualización permanente.

A menudo escuchamos que un buen directivo es aquel que es capaz de transformar los problemas en oportunidades, y un directivo excelente el que es capaz de crear nuevas oportunidades; no obstante, debido a la turbulencia actual del entorno, optaríamos por opinar que un buen directivo es aquel que es capaz de realizar los cambios que permite al sistema aprovechar las nuevas oportunidades. Para poder impulsar y gestionar un proyecto de cambio es necesario conocer los instrumentos para implementarlo, para lo cual se requieren ciertas herramientas que se emplean actualmente y a las que hoy se llaman competencias, que se ejecutan en cada uno de los ámbitos de la gestión escolar.

Dentro de las prácticas que el director realiza encontramos: al inicio del ciclo escolar, y según se requiera, la elaboración de horarios, “el horario escolar suele considerarse como la distribución racional del tiempo dedicado a las actividades de enseñanza y aprendizaje” (pag.12), al distribuir el tiempo, surgen problemas derivados de las asignaturas que se van a impartir, de los espacios temporales mínimos, de las disposiciones oficiales, del número de profesores especialistas, de la colocación y ordenamiento de las asignaturas, de los espacios físicos con que se cuenta, del número de horas que cubre cada docente, de las condiciones laborales e individuales, etc. “Un aspecto que el director debe cuidar es la distribución de asignaturas a cada docente, ya que en la actualidad existen quienes cubren hasta cinco programas diferentes” (pag.12). Esta es una competencia genérica instrumental de pensamiento lógico, y se le pide al director que la ponga en juego.

Otra de las prácticas que de manera cotidiana el director realiza es la

asignación del personal en las actividades escolares. Para definir y distribuir las tareas y/o funciones, es conveniente que el responsable del centro educativo medite respecto al personal disponible, las prioridades y necesidades de la escuela, las características del personal- niveles de responsabilidad- y compromiso, experiencia, conocimiento, disposición al trabajo, puntualidad , etc, – y sus condiciones laborales, de no tomar en cuenta alguno de estos factores se generan una gran cantidad de desavenencias entre el personal y contra la dirección.

En el plan y programas de estudio 2006, se plantean cambios que el director del plantel ha de conocer para organizar las acciones y actividades escolares de manera que se encaminen al logro de los propósitos educativos y del perfil de egreso de los alumnos (pg.18).

Las Ceremonias cívicas son una de las actividades que puede convertirse en un problema si no se planean y ejecutan con la brevedad, oportunidad, responsabilidad, temática idónea, repercusión, solemnidad, vistosidad, proyección escolar y que en su ejecución incidan en la formación cívica e integral del colectivo escolar. La cotidianidad en el trabajo de la escuela se ve reflejado en una de las actividades que dan muestra hacia el exterior de la organización escolar, esta actividad es la colocación del periódico mural, estos en ocasiones suelen ser espectaculares, novedosos y con alto contenido para la comunidad, no obstante en otras “evidencian poco cuidado y falta de supervisión, hallando errores de contenido, de redacción y ortografía...”( pag. 20).

Los festivales escolares son también una oportunidad para mostrar a la comunidad los trabajos que la escuela y su personal realizan, *por tradición y cultura, las escuelas hacen festival por el día de las madres*, por ejemplo, pero cuando en la escuela hay eventos a los que asisten invitados (maestros, alumnos e incluso padres de familia), de escuelas de la misma zona o sector o por reuniones en las que asisten autoridades educativas o sindicales y se organiza un evento de este tipo, es una actividad en la cual el director se luce o deslucen su escuela, se nota quién y cómo se

dirige ese plantel.

Las actividades que los órganos de apoyo implican, dejan ver también el estilo de dirección, los órganos son: Consejo Técnico Escolar, Órgano Escolar de Evaluación, Consejo de Participación Social, Asociación de Padres de Familia y Tienda Escolar.

el director de la escuela es un elemento importante en su organización, su mayor valía está cifrada en el logro de la conjunción de esfuerzos, en incentivar al personal para que de manera individual se actualicen de manera permanente, de coadyuvar en la apertura de espacios para compartir los logros individuales y encontrar la transferencia en la práctica docente (pag. 21).

es pues una prioridad el ámbito técnico – pedagógico, ya que la presencia del director se notará más cuando se comparta la práctica docente.

Existen además habilidades básicas que los directivos deberán poseer y usar en sus prácticas cotidianamente: capacidad de comunicación, presentaciones en público, dirección de reuniones, habilidad de negociación, gestión de tiempo, delegación y hasta control del estrés.

Habilidades que pone en juego cuando responde a: ¿Cómo resuelve las situaciones de tensión el director?, ¿qué visión tiene el director de la educación formal pública, escolarizada del nivel secundaria?, porque con esa visión proyecta sus acciones, ¿Qué hace un director en un día de trabajo?, es decir ¿cuáles son sus prácticas cotidianas? , ¿Con quienes se relaciona el director de la escuela?, ¿Cómo se establecen las relaciones con los integrantes del colectivo escolar?- ¿cual es la forma de trato, y de liderazgo? ¿cómo organiza el trabajo el director?, ¿con quién o quienes se apoyan para llevar a cabo la tarea en la escuela?, ¿cómo escoge a los que llevaran a cabo cada una de las tareas en los departamentos que conforman la escuela?, - administrativo, intendencia, profesores de actividades académicas y tecnológicas.

Las respuestas a cada una de estas preguntas se fueron encontrando en las entrevistas y en las observaciones y descubriendo que efectivamente en las dimensiones de la gestión escolar que abordamos y que son la Técnico – Pedagógica, la Organizacional, la Administrativa y la de vinculación con la comunidad circundante, vamos viendo cristalizadas las acciones del director. (Se manifiestan en el análisis de las entrevistas que aparecen en los anexos).

Hace 25 años no se hablaba de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades distintas: La planeación y la Administración. El modelo separaba la acción de diseño y la acción de ejecución, realizadas en espacios distintos y por personas distintas. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana. Se integran ambos procesos en la noción de gestión, hoy se habla de gestión integral porque se considera a todas las actividades implicadas en la marcha cotidiana de la escuela. Articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela en torno al aprendizaje de los alumnos, en general pero también se atiende el desarrollo humano de los integrantes del colectivo escolar.

Hasta hace poco tiempo se nos planteaban dos grandes tareas para los directivos: la administración y el liderazgo. Pero en el contexto educativo preferimos no hablar de administración. La traducción en nuestros días es management. Pero aún persiste ese pasado en la Administración Escolar; caracterizada por dirigir a la educación como a cualquier otra empresa. Sólo regula rutinas. Ejerce autoridad y control a través de indicadores formales, externos, rígidos, impuestos. Con una cultura rígida, que implica una visión simplista de lo educativo, con una pérdida del sentido de lo pedagógico. Con tareas aisladas, prácticas de enseñanza dentro de un aula cerrada, práctica rutinaria y no rendimiento de cuentas, con restricciones estructurales a la innovación, a pesar de los discursos de la “modernización”.

La gestión escolar ese conjunto de acciones relacionadas entre sí que

emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa cuyo objetivo: centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos, considera todas las acciones implicadas en la gestión cotidiana de la escuela: Actividades de enseñanza – aprendizaje., Administrativas. Comunitarias. Las que se realizan con la administración educativa externa, etc. La gestión integral considera a todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. No es fácil la articulación de las diferentes dimensiones de la complejidad escolar, pero esta debe ser la meta. Para una de las posturas que las autoridades educativas van adoptando se caracterizan las siguientes dimensiones de la gestión educativa: Dimensión pedagógico curricular. Dimensión administrativa financiera. Dimensión organizativa operacional. Dimensión comunitaria. Dimensión convivencial. Dimensión sistémica (Barrientos Noriega, 2002: 114).

Procurando hacer una breve descripción de los distintos ámbitos señalaremos en que consiste cada una de las dimensiones de la gestión escolar:

- a) **dimensión pedagógica:** se refiere a las acciones y decisiones de los actores respecto a la formación de los alumnos. Incluye: la planeación, implementación y evaluación de los procesos enseñanza – aprendizaje a nivel aula y escuela. Aunque ésta dimensión tiene como principales destinatarios a los alumnos, puede incorporar también los procesos formativos del personal del plantel.
- b) **dimensión organizacional:** se refiere a las diferentes formas de organización de los recursos, distribución del poder y prioridades o sentidos que caracterizan la toma de decisiones en cada centro escolar. tiene como eje central el logro de los objetivos institucionales.
- c) **dimensión laboral:** que se refiere a las relaciones humana que establece con cada uno de los diferentes departamentos que conforman la estructura escolar

- d) **dimensión administrativa:** está encaminada a la búsqueda y distribución de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. También incorpora la realización de documentos solicitados por el sistema educativo.
- e) **relaciones escuela – comunidad:** enfatiza las relaciones de la escuela con otras instancias sociales (consejos de participación social, padres de familia, instituciones de apoyo, etc.).

El predominio de alguna de las dimensiones anteriores respecto de las otras, da lugar a diferentes estilos de gestión escolar.

Cada una de las acciones del director está ubicada por lo menos de manera teórica en uno de los ámbitos, sin embargo con una sola acción se abarcan varios, por ejemplo:

...el director participa en una reunión de carácter técnico – pedagógico, es el Taller General de Actualización, al que están obligados todos los docentes a participar en la institución, con un horario establecido de manera oficial, algunos profesores se van integrando paulatinamente. El director da la bienvenida de manera seria, firme, hace hincapié (porque lo repite) en la puntualidad que deberá tener cada uno de los asistentes al taller, hablando de la importancia de la actualización en estos tiempos de cambio debido entre otras cosas a la Reforma Educativa de Secundaria, y al mismo tiempo que brinda información en el encuadre, la manera de hacerla llegar, el tono de voz, el solicitar una firma de cada uno de los asistentes ... (Observación participante 18/08/2009: 8:03 a.m).

Esta participación del director está implicando no sólo el ámbito técnico – pedagógico, sino también el organizacional y el administrativo. Estas intercaladas prácticas nos llevan a preguntarnos, en la cotidianidad ¿Qué han aportado los directores a las costumbres, que son una parte fundamental de la cultura organizacional de la Escuela Secundaria Técnica?, y uno de los aspectos más

cuestionados en la escuela es la puntualidad.

Por otro lado si el *liderazgo, casi indicado desde la propia estructura educativa además de que lo implica la función*, es uno de los aspectos que como director se debe ejercer, la forma de tomar las decisiones para actuar, el estilo de mandar, la facilidad para que los maestros le sigan en sus propuestas de acciones, lo que denota también el estilo de liderazgo, el estilo de la gestión debiera entonces compaginarse con la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe, pues es el que ordena, manda, decide, pero en actitud de colaboración. Pero aún persiste la idea en algunos trabajadores de la educación de que a los subordinados les dicen lo que se debe hacer, se les imponen criterios, se les distribuye el trabajo, les controlan y supervisan las tareas y con estas acciones se identifica al director.

La preocupación de los directivos está centrada en crear una imagen tal, que sus compañeros de trabajo lo cataloguen como un colaborador más, de hecho

así se presentaron cuando iniciaron su gestión (A.2.16-4-2009).

Los directores que han trabajado en esta institución manifestaron que deseaban ser: orientador que escucha de *su* gente, situación que se requiere para brindar apoyo mutuo, quieren ser personas que generen confianza, pero aun no lo han logrado. No son aceptados naturalmente por el grupo, puesto que el director es un líder impuesto en principio. Ellos quieren ser buenos comunicadores, personas que apoyan y ayudan, que transmiten seguridad, por supuesto que como características de líder esto es lo deseable. Pero en el caso de esta escuela los trabajadores y el personal en general siguen viendo al director como un líder impuesto y una persona coercitiva que está cumpliendo con las funciones para las que la parte oficial y sindical apoyan.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el

espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores. (Chiavenato, 1999) Debe incluir a otras personas, supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores. Así entonces:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder (Chiavenato.1999:151).

Dentro del proceso de la gestión escolar en uno de los ámbitos se aplica la administración, asunto que se vive cotidianamente en las escuelas, hay varios principios de dirección: armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación, y como parte de esos principios el director ejerce: poder, autoridad e influencia, tal como lo plantea Chiavenato (1999), y por cada una de estas características entendemos:

**Poder:** capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

**Autoridad:** es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

**Influencia:** hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

Dentro de los componentes del liderazgo que se aplican en las prácticas directivas están: Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable; Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de

motivación en distintos momentos; Capacidad para inspirar; Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Entendemos en el líder varias características: el que sobresale por sus cualidades intrínsecas, no necesariamente por sus características físicas, el que sea alto o bajo, aspecto bonachón o rígido, su timbre de voz, etc; . cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. Y en la escuela hay varios. Pero en primer lugar líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, y por eso cuando llega a una escuela nueva lo primero que hace es *integrarse al equipo de trabajo*, compartiendo con los demás miembros los *patrones culturales y significados* que ahí existen, en esas condiciones entonces el director aprehende, comparte y se integra a una cultura escolar u organizacional, para que desde dentro de la organización escolar *imprima* parte de su bagaje cultural y aporte también a esa cultura.

En la escuela caso, el director actual para procurar integrarse ha tenido que “romper inercias” (D.14.01/04/2009) en esa búsqueda de ocupar su puesto:

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cualidades del líder, son llamadas también carisma. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (Chiavenato, 1999: 150-161).

El liderazgo del director no concluye con tener seguidores, consideramos que debiera estar orientado a la tarea pedagógica según nos marca la DESySA, (DESySA, 2006) cuando nos plantean que se brindará apoyo socio – emocional y no debiera priorizar una sobre la otra o anularla, probablemente según la situación

institucional y los momentos que en la escuela se vivan, lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

El liderazgo en la escuela nos debiera llevar al trabajo colegiado que es la aspiración que se tiene en la secundaria. A pesar de haberse intentado durante muchos años la integración de trabajo en equipo, como primer paso de lo que se espera, se ha mantenido la postura individualista.

Es importante que el director considere la formación inicial para la integración, y distribución de las tareas. Lo señalan algunos profesores cuando sienten que no se reconoce su preparación para los trabajos que se hacen en el plantel. Si se les pide que hagan algo de acuerdo a su perfil, sienten que se les reconoce. En el caso de nuestra escuela caso la planta docente (y en especial en la secundaria técnica), está conformada en un mayor porcentaje (90% en nuestra escuela caso) por profesionales con distinta formación inicial a la del maestro normalista, es decir, entre el personal hay quienes son dentistas, médicos, ingenieros, trabajadores sociales, en fin profesionistas con experiencias docentes. Hoy por hoy se requiere hacer trabajo colegiado, para llegar a eso primero debemos a aprender a trabajar en equipo, reconociendo desde la autoridad las características que el personal posee.

El trabajo colegiado es un medio para conformar un equipo capaz de dialogar y concretar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a los asuntos y metas de interés común. El trabajo colegiado tiene como base la participación comprometida y democrática, que debe realizarse en un ambiente de respeto a la diversidad, en busca de la colaboración que se requiere para generar propuestas y solucionar problemas de carácter pedagógico y organizativo que afectan al plantel. (DESySA, 2006: 3).

Hacer trabajo colegiado implica el reconocimiento de los saberes

individuales y ponerlos en contacto con los otros integrantes de un colectivo, sin embargo, si tomamos como ejemplo las horas *cocurriculares* en la escuela, algunos docentes cuentan con una descarga de horas frente a grupo, para las cuales existe una normatividad, tal es el caso de las horas de fortalecimiento cocurriculares y/o de servicio que en la escuela caso, el total es de 45 horas, mismas que detentan 7 profesores (datos obtenidos de la subdirección, ciclo escolar 2008). En su trabajo como líder, el director recibe la recomendación de poner esas horas al servicio educativo del plantel, en gran medida, por falta de esa visión compartida, ausencia de trabajo en equipo y menos aún trabajo colegiado ese tiempo se desperdicia, incluso se incomodan los docentes a los que se les solicita informe, la revisión de esas horas es parte también de las prácticas directivas.

La gestión escolar exige hoy día de su principal instrumento: El proyecto educativo institucional (Prawda. 1984). Se trata de articular los recursos de una organización en torno a una identidad institucional, que se pone de relieve en la explicitación de la Misión y la Visión. La cual se sustenta en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Surge así una perspectiva estratégica de la planeación, que se plantea a corto, mediano y largo plazo, desde las autoridades oficiales y se solicita en ese sentido a la dirección del plantel.

Las actividades que realiza el director se inician con la planeación al inicio del ciclo escolar, (aunque según los actores informantes, trabajo social, prefectura y 4 docentes, no se llevó a cabo de manera grupal, ni por equipos,

Las actividades se indican a algunos de los integrantes del colectivo, según se van presentando las necesidades. (Observación de las actividades del director. 10-4-2009).

El deber ser indica que para dar seguimiento a las actividades planeadas se llevará a cabo por parte del equipo directivo, en la escuela no sucede así.

Dentro de las capacidades que se requieren para llevar a cabo la gestión escolar están: a) Reinstaurar los liderazgos, b) ampliar la capacidad de decisión a nivel local, c) articulación con el entorno, d) contar con un pensamiento estratégico y e) poseer un liderazgo pedagógico considerado como herramientas de aprendizaje organizacional. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana: una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización escolar; la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea; la generación y mantenimiento de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra; es la capacidad de articular representaciones mentales para su realización (Pozner, 2000), su objetivo es pues centrar focalizar, nuclear, a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. hoy se requiere saber además planear estratégicamente sobre proyectos educativos.

Entiendo a la gestión escolar como las actividades que abarcan los ámbitos técnico – pedagógico, organizacional, administrativo y de vinculación con la comunidad circundante a la escuela, las actividades que en busca de la mejora y calidad de la educación realizan los actores de dirección en asuntos escolares. Las acciones que en conjunto el equipo directivo emprende para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa. (Ezpeleta, Pozner, Pastrana).

El Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001 – 2006 estableció como uno de los objetivos estratégicos “la calidad del proceso y logro educativo de la educación básica”, del cual se desprende la política de transformación de la gestión escolar, orientada a promover la calidad en las escuelas a partir de la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de alumnos, a través de la participación y organización colegiada de directivos, maestros, así como de alumnos y padres de familia. Apoyados en esta premisa consideramos que la gestión escolar es

un proceso dinámico, crítico y reflexivo, en el cual los directivos juegan un papel relevante sin excluir al resto del colectivo escolar en la objetivación de las propuestas del sistema y en sus diversas formas de exteriorización en los establecimientos educativos ya que con las acciones que se realizan cotidianamente se construye la cultura que distinguirá a un plantel de otro.

En nuestro Sistema Educativo Nacional en la Educación Secundaria existen diferentes modalidades la secundaria general, la técnica y la telesecundaria, mismas que se cursan en 3 años de manera obligatoria a partir de 1993. A partir de la obligatoriedad de la educación secundaria se le ha venido otorgando mayor importancia, y es en este espacio dónde realicé la presente investigación detallando de la gestión escolar en una de las modalidades, la secundaria técnica.

Desde la perspectiva de la investigación etnográfica de la gestión escolar, (Ezpeleta, Pozner, Rockwell, Bertely), consideramos que la escuela y los procesos que en ella ocurren se entienden como hechos sociales, constituidos por dimensiones objetivas y subjetivas en constante movimiento. Por tanto la gestión escolar no responde a relaciones lineales ni a leyes universales, es una construcción colectiva, contextual y dinámica sustentada en las interacciones de los sujetos dentro de la organización educativa.

Dentro del personal que conforma al colectivo escolar, trabajadores de la educación, en cada centro de trabajo, escuela, existe uno con una tarea que nos interesa investigar: **el director**, porque es la figura que por las funciones que marcan los estatutos del propio sistema es “la cabeza”, el “líder”, “el responsable”, “la máxima autoridad” y es quien en gran medida debiera marcar los rumbos que debe transitar una escuela (DESySA, 2006), es él (ella) quien al llevar a cabo la administración, organización, control, delegación de actividades, consideramos que genera con su hacer una cultura, una forma específica de relaciones, una parte de su personalidad se descubre en las conductas de los propios integrantes de esos grupos humanos

llamados hoy pomposamente “colectivo escolar”, opinamos además que al no ser el único actor en la escuela también los otros y sus relaciones conformarán las características de cada escuela.

Los directivos en cada plantel escolar trabajan de manera incluso sobrepuesta las dimensiones de la gestión [aunque en algunas ocasiones no podríamos llamar gestión al cumplimiento de las funciones que deberían realizar]

Los Servicios Educativos Integrados al Estado de Méxco (SEIEM), a través de la supervisión escolar en educación secundaria ha elaborado varios cuadernos pedagógicos, y en el número 1 señala:

... con el propósito de que estos sirvan de base para orientar el desarrollo de la práctica cotidiana [...]en la necesidad de avanzar hacia una nueva cultura institucional, reconociendo que este cambio es una condición sine qua non para una política educacional exitosa, orientada hacia el mejoramiento de la calidad[...] la educación es una actividad que requiere un permanente aporte de creatividad, liderazgo e iniciativa, por lo que...no puede ser realizada sobre la base de procedimientos burocráticos y de líneas jerárquicas de mando poco flexibles (Cuaderno Pedagógico No. 1. 2006: 6).

Los directivos además realizan una serie de tareas, no siendo importantes en sí mismas sino obteniendo su preponderancia, según la circunstancia y el sentido que le otorgue a cada tarea realizada considerando a los destinatarios de sus acciones, por ejemplo las reuniones con padres de familia.

Uno de los autores que propone como centro a los directores es Antúnez (2000) quien encuentra que los estos actores pueden generar símbolos y valores que compartidos por la comunidad constituyen una cultura propia del centro escolar. Para esto requieren: conocer al personal y el clima escolar, crear y fortalecer la estructura de comunicación, promover la participación y clarificar las funciones de cada persona en la toma de decisiones conjuntas, resolver conflictos aprendiendo de ellos, gestionar

soluciones a falta de recursos, superar el desencanto de las circunstancias, desarrollar procesos de detección de necesidades, crear rituales e historia acordes al cambio, constituirse en modelos positivos de cambio. La sobrecarga de trabajo a la que cotidianamente se ven expuestos estos actores puede constituirse en una limitante.

A pesar de los esfuerzos que la DESySA, y algunos maestros dedicados a llevar a cabo los procesos de actualización del personal que nos ocupa, debemos reconocer que la nueva gestión escolar no se construye por decreto, las indicaciones se acatan pero no han generado los cambios esperados; A la previsible distancia entre toda norma y la realidad que intenta ordenar, hay que agregar que el contenido de la nueva normativa -el fortalecimiento del estilo local de gestión- tiene la magnitud de un verdadero cambio cultural. Cambio que afecta tanto a los actores como a las instituciones. A nivel de las personas supone renunciar a paradigmas constituidos como certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario. En las instituciones supone la revisión de la organización y de la administración escolar cuya estructuración, asociada históricamente al esfuerzo de algunos maestros se ha hecho su característica distintiva difícil de transformar, debido a

La clara debilidad institucional de nuestras escuelas, entre otras cosas, en los resultados de la enseñanza, debe atribuirse también y con especial atención a la trama administrativa que las prefigura y contiene. Tributaria de esa trama, la organización y la dinámica internas de los establecimientos, sus modos de resolver el trabajo diario -otorgando mayor o menor jerarquía a determinadas funciones y tareas- configuran lo que suelo llamar las condiciones institucionales de enseñanza (Ezpeleta, 2000: 2).

La gestión escolar, debiera tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo, porque la gestión trasciende a los límites físicos del plantel. A partir de ésta también se da a conocer el centro educativo. Sabemos que en una escuela, estamos como en una cajita de cristal, - todo lo que ocurre adentro se ve desde el

exterior-, y es mediante la gestión como nos damos a conocer a la comunidad circundante, a pesar de las bardas perimetrales las vivencias de la escuela salen de ella.

Observando cuidadosamente descubri tal como plantea Ezpeleta, que hay elementos del profesor protagonista, docente o directivo, intendente o administrativo que actúan siempre conforme los causes que ofrece la institución, es decir con la inercia del comportamiento de la cultura organizacional y sin embargo cada uno de los actores manifiesta su idiosincrasia y su experiencia profesional. Se entrelazan pues los aspectos individuales y sociales de ese colectivo escolar.

La inserción del maestro en la escuela reconoce una doble e inseparable vinculación pedagógica y laboral. Esta doble condición de profesional y trabajador asalariado, no resulta indiferente para el tema de la gestión (Ezpeleta,2000, 4).

Es en sus lugares de trabajo con las prácticas mismas, sorteando los imponderables, asumiendo responsabilidades, estableciendo compromisos, dónde los directivos aprenden el oficio con mayor o menor interés, aquí la importancia de su estrategia para el ascenso, es una de tantas razones que conduce a valorar la necesidad de atender a la gestión en las escuelas. La acción social en la escuela descubre varios niveles en las prácticas, de los modos de existencia escolar que no radican específicamente en el cuerpo normativo, sino más bien en las condiciones técnicas, materiales y sociales comprometidas en su hacer cotidiano es en esta realidad donde se finca la gestión. Las escuelas no son la continuidad natural del orden normativo en la práctica sino realidades complejas estructuradas con referencia al maestro. En el seguimiento del maestro encontraremos la coexistencia de por lo menos tres tipos de ordenamiento que en la labor diaria sintetizan las principales reglas del juego uno es técnico – pedagógico, otro es administrativo y otro es laboral.

Es en la dirección donde se articulan las estrategias que en definitiva

perfilan las prioridades para la acción del cuerpo docente en cada establecimiento, por lo cual la mirada debe ser holística del proceso educativo y de los integrantes del colectivo escolar. La gestión escolar y la necesaria organización que se requiere para lograr una transformación debe tener el objetivo de incidir en los aspectos educativos, por ello se habla de gestión pedagógica, como concepto que va más allá de los cambios meramente administrativos. Este es un aspecto que involucra asuntos institucionales, políticos y laborales, además de contemplar las tradiciones escolares; considerar esta complejidad permite ir construyendo las condiciones para redefinir de manera paulatina los papeles de los actores escolares con miras a un cambio (Sandoval, 1996).

Entre algunas de las tradiciones más arraigadas en la escuela encontré el enciclopedismo, los discursos que expresan normatividad, la centralización del directivo, y el trabajo aislado e individual de los docentes, cada uno de ellos influye en la organización y gestión de la escuela. Pareciera entonces que Delors (1997) participa de esta forma de ver la gestión puesto que en su libro escribe:

...la investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director de establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración. En virtud de esa calificación, los directores de establecimiento deben tener mayor poder de decisión y de gratificaciones que recompensen el buen ejercicio de sus delicadas responsabilidades. (Delors, 1997:167).

El director de la escuela que investigo lleva a cabo una *gestión escolar posible*, contando con difíciles profesores (los hay muy faltistas, poco dispuestos a la integración, rebeldes para acatar indicaciones), condiciones laborales contradictorias al trabajo pedagógico con fragmentación en múltiples subgrupos dentro de la escuela,

ausencia de espacios colectivos de comunicación profesional y poco apoyo pedagógico externo, este es el panorama general sobre el que los maestros y directivos desarrollan su trabajo. Si entendemos la gestión como la participación y responsabilidad compartida de los sujetos en la construcción de un proyecto escolar que ponga en el centro la acción educativa y la comparamos con la realidad por la que transita la escuela, encontramos un panorama en el que el resultado es la gestión individual, lo mismo del director que de los maestros. Lo que hoy se requiere en la escuela es la conformación de una gestión colaborativa, lo cual requiere además una transformación social para concretarse en hechos de transformación global.

Schmelkes (2000) apoya la idea de que la gestión escolar empezó a vincularse a la calidad de la educación cuando se comenzó a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa, entre los años 50 y 80, relativos al influjo prácticamente determinista que ejercen las condiciones socio económicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos. Lo que nos lleva a preguntarnos ¿todo mejoramiento en la gestión escolar produce automáticamente un mejoramiento en la calidad de la educación?

La gestión escolar parece implicar entre otras cosas el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de la escuela, es decir, la formación de sus alumnos. Las acciones del director tienen que ver con la manera como se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Si lo que buscamos es una buena gestión escolar deberemos:

...cambiar la manera en que los maestros enseñan, las escuelas deben cambiar la manera en que se organiza el trabajo de los maestros y de los estudiantes, ya que la manera estándar de organizar las escuelas puede limitar la práctica de la enseñanza e ir en detrimento de su calidad (Elmore: 2003: 9).

Es necesario que los directivos hagan el trabajo de conjuntar los

esfuerzos docentes y orientar su trabajo para construir una comunidad educativa. Una forma de contribuir y cuidar la buena realización de las actividades escolares es participando en ellas, integrarse, hacerse presente, darle seguimiento a las tareas que se han delegado. “El apoyo y supervisión de las actividades del director sirve para calibrar la disposición de cada maestro hacia el trabajo conjunto”. (Pastrana: 2000: 21). Si en realidad somos un colectivo escolar, una forma de manifestación sería esa integración, sin embargo no siempre sucede así en nuestra escuela caso.

Una forma de hacer trabajo pedagógico es educar con el ejemplo, en casi cualquier actividad. Una de las más frecuentes quejas es que el director no se involucra, “sólo manda” y “ni siquiera se asoma para ver como va el trabajo” (A. 2. 16/06/2009). Es el director quien debe salir primero de la dirección para comenzar el día de trabajo, se enseña con el ejemplo. Pastrana (2000) nos anota como recomendación para conformar una comunidad educativa:

Vigilar y corregir los criterios de trabajo, los criterios de la gestión se establecen de acuerdo a las condiciones del plantel, del personal, de los usuarios y del medio circundante, con esos elementos se cumple la perspectiva sobre la función de la escuela pública y se establece una política de seguimiento en el trabajo. (Pastrana, 2000: 22).

Vigilar y sostener el impulso pedagógico- administrativo- organizacional, son otras de las prácticas que el director atiende, las expectativas de los padres aunadas a las de la comunidad, acrecientan el prestigio social de la escuela cuando son satisfechas en un buen porcentaje: el “buen” comportamiento de los alumnos a la entrada y salida del plantel, el que los alumnos no se detengan en la calle a provocar o fomentar “bolitas” peleoneras, la asistencia y puntualidad del personal en general, la limpieza interior y exterior del plantel, la presencia permanente del director, son esas cosas en las que se fija la gente para decir si se posee prestigio o no, desafortunadamente al aspecto que más interesa, el técnico pedagógico no es tan “claro” como unos baños bien lavados.

Para llevar a cabo esta vigilancia el director debiera contar con la

disposición de los docentes, pero el divisionismo al que ya hicimos alusión previamente no permite tampoco el trabajo en equipo en ese sentido de seguimiento para el logro educativo, ya que es el director el que calibra el nivel de aprovechamiento.

En torno a la dimensión administrativa de la gestión Antúnez (1993), la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Tal movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar.

Se infiere, entonces, que cualquier acción de gestión debe orientarse al *por qué* y *para qué* de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, que exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

De estas consideraciones, Schmelkes (1996) desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa. La gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito escolar, con la intención de orientar la organización escolar en función de la acción educativa. Los procesos de gestión y organización escolar, se integran en la creación de *estructuras organizativas* que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones de la escuela.

Por tanto, la función directiva está viviendo un cambio general, continuo y

acelerado que está produciendo un entorno unido a la desaparición progresiva de los supuestos sobre los que se sustenta el modelo clásico y se está obligando a los sistemas a transformarse para poder adoptar un comportamiento acorde con el dinamismo actual, sin embargo debido a que los procesos de negociación interaccionan entre ellos y cruzan las líneas departamentales, afectan a toda organización, de ahí que cualquier proyecto de cambio requiere una actuación integrada de las distintas áreas. Los directivos deberán tener una visión global del sistema, para poder participar creativamente, aportando soluciones e ideas de las distintas áreas, integradas en la estrategia del sistema, hasta hoy ha resultado difícil manejar con soltura conceptos y elementos a los que los directores no estaban habituados.

Un buen directivo es aquel que es capaz de transformar los problemas en oportunidades, y un directivo excelente el que es capaz de crear nuevas oportunidades eso también es hacer gestión escolar con un sentido pedagógico utilizando esas habilidades con las que cuentan los directores: capacidad de comunicación, presentaciones en público, dirección de reuniones, habilidad de negociación, gestión de tiempo, delegación y hasta manejo de los líderes de los grupos que se forman en la escuela, estos elementos además de la preparación se las ha dado la propia experiencia, como ellos dicen: “a ser director, se aprende siendo director” (D.14.1/04/2010).

Con base a las 3 tendencias en gestión escolar que en el “Reporte sobre estado de la investigación en Gestión Escolar, práctica pedagógica y calidad educativa” que nos presenta Ogando (2004), queda claro que para hablar de gestión escolar ya resulta insuficiente discutir sobre administración escolar, por lo cual se ha planteado una revisión conceptual para que sea más amplia y significativa el concepto, entre los investigadores que se apegan a esta postura encontramos a Pastrana (1997); Ibarrola(1997), Navarro(1999), Schmelkes (2000). A éste campo se le ha denominado el campo emergente de la gestión de los procesos educativos. Navarro (2003), sitúa la discusión conceptual identificando estas tres tendencias:

- a) La de fuertes influencias administrativas y con acentos en lo organizacional (Martínez et. al; 1995, Navaro , 1999, Topete y Cercedo 2001;
- b) La que hace énfasis en la **trama de los procesos, la cotidianidad, los sujetos y la cultura de lo escolar** (Ezpeleta y Furlán: 1992, Pastrana: 1997, Elizondo et al, 2001, Marquiegui, 1997);
- c) La tendencia que destaca el fin último de la gestión escolar: la generación de aprendizajes en la escuela (Schiefelbein, 1997, Namó, 1998; Gadamuza 1998).

De las tendencias referidas tomo la vertiente en la cual participan como autores especializados Ezpeleta, Furlán, Pastrana, Elizondo y Marquiegui, porque se apega a las características que me interesa investigar de la gestión escolar, las prácticas directivas y su hacer en la cultura organizacional, porque considero que la escuela no llega por disposiciones oficiales o no, a ser lo que hoy es, sino que se fue formando como parte de un complejo proceso histórico - político - social – cultural - sindical y en cada uno de sus actos se refleja el trabajo cotidiano del director y de los trabajadores de la educación que ahí participan construyendo con las aportaciones que cada uno hace que se conforme la cultura organizacional que la caracteriza.

#### **1.1.4 Cultura organizacional**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. (Diccionario de las Ciencias de la Educación,1993:341-342). Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, hoy se adapta este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, podemos

concebir a cada escuela como una organización, ya que una organización es un sistema, un grupo social diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, que se rigen por normas que han sido establecidas para el cumplimiento de propósitos claros y algunas veces no tan claros.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de cada organización. El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984), propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte integral del propio proceso de administración. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc; en este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

Como parte importante de la cultura existen la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de un colectivo escolar, también llamada organización. Aquello que aportan y comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, es también motivo de investigación para clarificar las características de la cultura de la organización, esa interacción compleja de los grupos sociales, ya que debemos reconocer que en cada escuela existen varios grupos.

Chiavenato (1989) considera a la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (p. 636).

Por su parte García y Dolan la definen la cultura como "la forma

característica de pensar y hacer las cosas[...] en una empresa[...] por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (García,1997: 33).

La definición de Cultura Organizacional de Schein (1984) es muy apropiada ya que coincide en que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1984:56).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos (o por lo menos semejantes) valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, postura que compartimos.

El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite comprender a un determinado grupo de personas y percibir las consecuencias de la implementación de estrategias y políticas. Schein (1984) plantea que las características de la cultura organizacional ubicadas a un grupo social, independiente y claramente definido; define la visión que la organización tiene de si misma y del entorno; se van creando respuestas aprendidas para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna; definen el modo de percibir, pensar y sentir la realidad; brinda a los miembros una perspectiva integral, le da un sentido a las situaciones, se comparte una perspectiva histórica y se posee una visión de identidad; la esencia de la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de

adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad.

Las funciones de la cultura organizacional son entre otras: tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno; comprender aquellos actos que fuera de ellos podrían resultar irracionales; con base en lo aprendido se pueden dar respuestas a futuros problemas; enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas.

Schein señala que los paradigmas de la cultura poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia, éstos porque “los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (Schein, 1984:60).

Según éste autor, podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de *los artefactos visibles*, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia. El segundo nivel, es el de *los valores* que dirigen el comportamiento de los miembros; su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como

les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. Finalmente, el tercer nivel es el de los *supuestos inconscientes*, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

La Cultura Organizacional es el modo de ser y hacer que caracteriza a una organización y que la diferencia de otras. Ésta surge con el paso de los años y se va construyendo a través de la interacción cotidiana entre sus miembros. Generalmente, no es percibida en forma consciente por las personas que pertenecen a ella y se transmite a los nuevos miembros de manera espontánea e informal.

La cultura organizacional escolar genera una identidad común y fortalece el sentimiento de cohesión y pertenencia de los miembros. Además, alinea la forma de hacer las cosas y pone en común la marca o sello propio que la hace ser única y original, lo que contribuye a una mejor adaptación a los desafíos del entorno. También ayuda a establecer un contrato social entre las personas que comparten esta organización y favorecería su continuidad en el tiempo. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional crea, y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y el arraigamiento de la institucionalización de propósitos dentro de un colectivo escolar. En este sentido la principal responsabilidad del Director consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Vargas (2007) señala como parte de las funciones que tiene la cultura en la organización la creación de compromisos por encima de los intereses individuales,

situación contraria a lo que ocurre en nuestra escuela caso.

Los actores entrevistados expresan que los maestros (todos, los que han transitado en esta institución), tienen la “culpa”, la responsabilidad, de lo que está ocurriendo ahora en la escuela. Contrario pues a lo que señala Vargas, ha prevalecido el interés individual al colectivo. Los aspectos de la política sindical y sobre todo quienes han encabezado esas situaciones al tener una serie de consideraciones como la justificación de faltas injustificables, por ejemplo, generaron falsas expectativas de lo que es trabajar en el magisterio. La penúltima delegación sindical es de las más mencionadas en la escuela por su preocupación para obtener beneficios particulares para quienes fungieron en ella.

Si antes se hablaba de amistad y cariño entre los profesores y colectivo en general , ahora se denota el sentimiento contrario. Hasta en el cruce a la entrada de la escuela se denotan las malas miradas que algunas maestras se propinan. No solo se miran mal, también hablan mal (chismorreando) de los que están y de los que no están allí como parte del personal. Hay rivalidad entre compañeros que al hablar mal de alguno de ellos incorporan a los alumnos en sus comentarios generando malestar también entre ellos. Cuestionan algunos ¿porqué los alumnos con algunos maestros si trabajan, (hacen sus actividades) y con otros no y además contestan mal? Lo anteriormente mencionado se constata cuando uno de nuestros actores nos dice:

es una situación muy dramática y yo creo que uno de los principales problemas que tiene la escuela es que no asumimos, ... .. la cuestión política que ha fastidiado demasiado, ... por ejemplo las etapas de “X”..., madrearon a la escuela en una forma impresionante, en dónde les dieron ... mucho auge a la gente que no se lo merece, defendiendo situaciones que no tenían que haber sido, viene “X2” y ... nefasta la mujer, pero no creas que no nos quieren, ¡nos odian Doris!, ... a X3 algunas veces la veo , como quisiera desaparecerme, ¡cómo me barre!”- haciendo una expresión de desesperación- (A.1.A-1.1/04/09).

Los entrevistados en su discurso dieron los nombres de las personas a

quienes se refieren, sin embargo por ética reservo los nombres propios de esos trabajadores y maestros a fin de evitar situaciones incómodas y la interpretación de las mismas las desarrollaremos en el cuarto capítulo de la presente investigación.

Las organizaciones surgen y prosperan dentro de una comunidad, tal como ha ocurrido con los equipos que se han formado en la escuela. El sistema de creencias y valores, sus modos de vida, etc. de esa comunidad, influyen en las personas y en las organizaciones. Las culturas proporcionan marcos de referencia para fundamentar y establecer valores, considerándose anormales a quienes los cambian, la cultura señala qué valores son los que se deben adoptar en las organizaciones.

La cultura organizacional refuerza el compromiso de los miembros con la organización. [...] los miembros de una organización que comparten una misma cultura, logran aumentar la consistencia y reducir la ambigüedad de su comportamiento. La creación y el mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización, es un factor importante para que todos sus integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos. (Vargas. 2007: 100).

En la escuela caso el director es el gestor que propugna por el desarrollo de las competencias que se requieren formar en él mismo y en los integrantes de esa comunidad escolar, tarea que sigue pendiente como un insumo importante para la cultura organizacional.

Todos los integrantes de la comunidad escolar son importantes, de ellos la figura del director, es objeto de la investigación, porque es conocido y llamado a ser el líder técnico – pedagógico, administrativo, organizativo y quien establezca la mejor vinculación de la escuela con la comunidad circundante. Dentro de las funciones de los directores podemos mencionar, (según lo marca el acuerdo 97, por el cual se establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de diciembre de 1982 (DOF, 1982). y que sigue vigente corresponde al director:

Encausar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que les señalen las disposiciones normativas vigentes:

- Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel , de acuerdo con las finalidades de la educación secundaria técnica (Avitia: 2001: 383 – 401).

Una de las funciones de los directores de una escuela en el nivel de secundaria es generar un escenario propicio para el desarrollo armónico de los integrantes de esa comunidad escolar, es decir, propiciar el desarrollo de la cultura organizacional con las prácticas y en la cultura que prevalece, rescatando y fomentando aquellas costumbres, tradiciones importantes pero también incorporando los elementos novedosos que engrandezcan ese ambiente, y tal como lo dice Pastrana:

por una urdimbre organizacional y la función directiva del plantel, al mismo tiempo vehículo de la política educativa en su expresión cotidiana: por todo ello, lugar de encuentro de múltiples determinaciones (estructurales y del sistema educativo) de condiciones concretas de realización (Pastrana. 1997: 1).

Considero de suma importancia dar cuenta de las condiciones en las cuales la toma de decisiones, el enjambre de programas, proyectos educativos y decisiones se entrelazan para la conformación de la que llamamos cultura organizacional, que los mismos sujetos – actores nos denotan en sus entrevistas.

Para llevar a cabo lo anterior, el director requiere estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de

la cultura organizacional.

Desde el punto de vista de la parte oficial el director debiera vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización escolar, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrían utilizarse para construir el futuro, las tareas, las prácticas directivas impulsarían una nueva y benéfica cultura organizacional, más participativa, más propositiva, más incluyente, al construir entre los integrantes del colectivo, el Proyecto Estratégico de Transformación Escolar (PETE) mismo que durante los ciclos escolares 2006 – 2007, 2007 – 2008, 2008 - 2009 y 2009-2010, se les ha solicitado a los directores de cada plantel, de parte de la DESySA, al llevarse a cabo este proyecto de transformación de la cultura escolar a corto, mediano y largo plazo se haría énfasis además de los rubros que de la planeación se solicitan, en la **cultura de la evaluación**, asunto que se sigue trabajando y que por su naturaleza no abordamos en el presente trabajo.

El director debiera analizar con apoyo en el colectivo las partes *negativas* de la cultura organizacional con relación a los valores, el director calcularía la extensión de sus efectos y proyectaría la forma de eliminarlos o limitarlos, siempre considerando a los integrantes de ese colectivo escolar. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de la organización evidenciarían sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones también son parte de la cultura, el director debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la escuela. Estos enunciados incluirían declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos del colectivo.

Si esas aspiraciones se combinaran en un conjunto fuerte y positivo de

valores, recibirían el apoyo entusiasta de los miembros de todos los departamentos de la escuela. Pero lo que narran los integrantes del colectivo de la escuela caso es que existe “falta de compromiso” (A1.1/01/2010). especialmente en algunos departamentos completos o en el mejor de los casos de grupos o personas que no se interesan por integrarse a los proyectos grupales.

Michael Fullan y Andy Hargreaves, (2000: 150) sugieren ocho lineamientos para motivar las acciones necesarias, los directores escogerán una combinación de acciones apropiadas a las circunstancias en que se encuentran. Los lineamientos que los directores debieran seguir dependen de las condiciones y circunstancias particulares y son: a) Comprenda la cultura de su escuela; b) valores a sus docentes: promueva su crecimiento profesional; c) sea amplio con lo que usted valora; d) comunice lo que usted valora; e) promueva la colaboración, no el reclutamiento; f) proponga alternativas, no dé órdenes; g) utilice los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar y h) conéctese con el medio externo, estos elementos formarán parte importante de la cultura que se busca conformar.

Para aportar o para limitar “la cultura es una fuerza poderosa” (Fullan. 2000: 150-151) que también en la praxis, y basándose en la experiencia de los directores se construye en la escuela una forma, un estilo, una cultura organizacional por ello describimos en esta investigación los elementos de la cultura en la escuela: a) valores para detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor atención dentro de la escuela; b) ritos y ceremonias: como actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc; c) normas: aunque no siempre las normas se presentan escritas, aunque las hay, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la

cultura) se da a través de ellas; d) comunicación: como el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la escuela, sea formal o informal, verbal o no, vertical u horizontal. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc., la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, Cuando mejora la comunicación al mismo tiempo que es un medio por el que el director recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

Para Schein (2009), la cultura solamente puede ser develada a partir del esfuerzo mutuo entre el investigador y una persona dentro de la organización. Primero por evitarse la subjetividad debido al hecho de que el investigador no está inmerso lo suficiente en la cultura para poder percibir sus avances, y el significado de un supuesto es transferido a los comportamientos. El investigador puede hacer algunas interpretaciones que no son exactas. En este caso, una persona de dentro puede corregir lo mismo o complementar estas interpretaciones. En segundo lugar, como medio de superar el ofuscamiento de la persona de dentro, puesto que muchos de los supuestos no son conscientes. Muchos puntos pueden tornarse conscientes en la hora en que la persona va a explicar el porqué de las cosas, en la hora en que trata de complementar las explicaciones hechas por el investigador. Consideramos que esta parte es complementaria en la metodología etnográfica.

Coincidimos con Fullan, cuando señala que conocer la cultura organizacional es importante para:

- a) Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas;
- b) Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización);

c) Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

La cultura organizacional es además *producto y proceso*: Al buscar la clarificación de las necesidades del personal para satisfacerlas en de la medida de lo posible, para que se sientan motivados en su centro laboral, considerando la cultura organizacional del centro escolar es *Producto*: porque incorpora la sabiduría de sus primeros integrantes y *Proceso*: porque está en constante renovación y recreación a medida que se transmite a los recién llegados, y estos a su vez se convierten en parte de la misma.

## **1.2 Metodología**

El presente estudio de caso, se lleva a cabo bajo la perspectiva de la etnografía, entendida como acercamiento teórico – metodológico que permite “documentar lo no documentado”, por lo que resulta pertinente para el análisis de algunos procesos cotidianos de la organización escolar. Dice Rockwell (2005) sobre la etnografía:

Su fuerza radica en su capacidad de comprender, por ejemplo, como las personas que se encuentran involucradas en la vida escolar utilizan los recursos disponibles para realizar su trabajo, cómo hacen para construir las culturas de la escuela y como se apropian o se enfrentan a las reformas propuestas desde afuera (Rockwell, 2005: 19).

La etnografía como procedimiento de investigación no requiere definición inicial de un modelo teórico acabado, pero si al menos en un inicio identificado que funcione como marco, por lo tanto consideramos que seguiremos construyendo el marco en el propio avance de la investigación. Por lo cual

Si la etnografía ha de servir para pensar políticamente la educación... debe buscar y comprender los complicados procesos que de hecho ocurren en las escuelas. La

investigación debe prever cómo ciertas condiciones existentes...pueden impedir la adopción de propuestas específicas y cómo los cambios en esas condiciones podrían permitir que se adoptaran formas alternativas de enseñanza. (p. 20).

En la búsqueda de acercarnos a la “realidad” o las “realidades”, que se viven en la escuela secundaria técnica plantearemos tal como lo indica el estudio de caso, la representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje, al respecto Ball (1989) sostiene que las escuelas

son lugares dónde la influencia interpersonal, el compromiso y las negociaciones entre bastidores llegan a ser tan importantes como los procedimientos formales y las reuniones oficiales. Las escuelas son, de hecho, campos de disputa ideológica más que burocracias abstractas y formales. El liderazgo se convierte en una cuestión de habilidad política, los directores son actores estratégicos que adoptan estilos o aspectos particulares de sí mismos a fin de dominar la organización; el poder surge de la lucha, las conversaciones y su control son de fundamental importancia. (Ball, 1989: x).

Tal como plantea García Salord (2002) reconocemos que la mirada a la escuela requiere una postura incluyente, una visión holística y fundamentada en el enfoque socio-antropológico ya que, “las funciones de la escuela se observan partiendo desde el terreno de las interacciones cotidianas, más que desde la relación macro social entre la escuela y la sociedad (García Salord, 2002:9). y que en la búsqueda de la interpretación más cercana a la realidad contribuimos a su conformación cada uno de los que nos acercamos

.. los estudios de caso aportan a centrar como unidad de análisis, ese campo de interacción particular que está dado en el desarrollo cotidiano de relaciones sociales específicas, delimitadas en espacios estructurados y accesibles a través de un contacto directo (García Salord, 2002:13).

Los apuntes que anoto como consideraciones finales son el resultado del estudio de caso y expresan la particularidad de la situación estudiada.

La especificidad del estudio de caso es registrar procesos, dinámicas, relaciones, contenidos y significados en una visión holística del fenómeno, y su intencionalidad radica en la interpretación del mismo para dar cuenta de su lógica de constitución y desarrollo (García Salord, 2002:13).

En ese sentido, los resultados de un estudio de caso *hablan* de lo que sucede en *una* escuela, en ello ejemplifican y hacen referencia a lo que sucede en *ese* tipo de interacción social. En este estudio trabajo con una muestra a juicio que incluye tres directores, de los cuales entrevisté a uno, el que está en funciones y dos que anteriormente cubrieron ese puesto en la escuela caso; seis profesores de los cuales se entrevisté a una que además es fundadora del plantel (se les nombra así a los integrantes de un colectivo que están trabajando en el mismo desde la fundación de la escuela); cuatro intendentes y de ellos entrevisté a uno también fundador, un subdirector, dos coordinadores además de las observaciones participantes y sus registros.

El hecho de que la muestra incluya casos contrastantes en relación a ciertas variables (el punto de vista), pueden tener una manifestación significativa en la situación estudiada: “articula la posibilidad de estudiar en profundidad una gama más amplia y diversa de situaciones posibles en un mismo tipo de interacción social” (García Salord, 2002:14).

En un trabajo como el presente, el tratamiento teórico y empírico del objeto de estudio constituyó una unidad inseparable, porque la inscripción en esta perspectiva no resulta a priori ni resuelve automáticamente los problemas del abordaje concreto del objeto de estudio. Esto lo “descubrimos” cuando respondí a la pregunta de ¿cómo detectar en las prácticas directivas la gestión escolar y su incidencia en la conformación de la cultura organizacional en esta escuela?, que en esencia es preguntarse cómo detectar lo implícito, lo invisible, lo cualitativo.

En la presente investigación a la Escuela Secundaria Técnica en lo

sucesivo llamaré la E.S.T y / o escuela caso. Me baso en las entrevistas aplicadas y además en el registro de las observaciones que tuvieron lugar sobre las actividades del director y las condiciones del plantel.

Las entrevistas se plantearon semi estructuradas (el guión aparece en el anexo 1). Cabe hacer mención que no se integra el total de los análisis de las entrevistas sino un pequeño extracto que muestra el trabajo de campo realizado.

Se trató de entrevistas no estructuradas en virtud a que se deseaba obtener información sobre la historicidad de la construcción de la cultura *organizacional* de ese espacio educativo y desvelar los problemas que se han ido gestando a través del tiempo para comprender cómo llegó la escuela a ser lo que hoy es frente a los ojos de los actores cercanos. El objetivo de la primera entrevista residió en reconocer las características de la gestión directiva y su cultura organizacional a partir de la experiencia del director del plantel para recabar información acerca de la visión al respecto de la gestión escolar, así como su importancia para la construcción de las tradiciones, sentimientos de cohesión, sus creencias, sus valores es decir de su cultura organizacional. En ella utilizamos 1:15:48 hrs.(Ver anexo 2)

Posteriormente se entrevista a una profesora fundadora del plantel (Ver Anexo 3), con el objetivo de reconocer las etapas y datos que las distinguen por las cuales ha pasado la historia de la escuela, a partir de la experiencia de una maestra fundadora, indagando además la perspectiva de la construcción de la cultura organizacional con una duración de 1: 11:13 hrs.

Más adelante se entrevista a un trabajador del área de intendencia también fundador con el objetivo de conocer las etapas que en su experiencia considera que ha pasado la historia de la escuela y sus características a partir de la experiencia de una persona fundadora con un puesto de trabajo que por sus funciones son distintas a las de un docente. (Ver anexo 4) En ésta ocasión utilicé 1:23:04 hrs.

Como parte también sobresaliente se entrevista al subdirector y los dos coordinadores, mismos que forman parte del cuerpo directivo del plantel buscando conocer las actividades que en acompañamiento de estos actores, ha realizado el director de la escuela en la presente gestión. (Ver anexo 5), con una duración de 0. 45 min. Por las prisas que demostraban los informantes.

El promedio de duración de las entrevistas osciló entre los 45 y 94 minutos. Aplicados los instrumentos, se procedió a la transcripción completa de la conversación. Para tal efecto, se diseñó un formato con los datos generales de la entrevista, tal y como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1. DATOS QUE ENCABEZAN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES QUE FUNGEN COMO FUENTE PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Datos generales:	
Escuela:	
Fecha:	
Código y cargo de la persona entrevistada:	
Propósito específico de la entrevista:	
Tiempo de realización:	

Tabla 1: Datos generales para las entrevistas. Construcción propia.

Un segundo elemento en la entrevista, lo constituyó su transcripción. La tabla contiene seis columnas; en la columna uno se ubicó la transcripción, en la segunda se anota la clave asignada al actor entrevistado, en la tercera columna se anota el número de página en la que aparece el texto señalado para de ahí generar las inferencias y finalmente encontrar las categorías que guiaron en la investigación.

Tabla 2. ELEMENTOS QUE SE UTILIZARON EN LA TRANSCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

TEXTO DE LA ENTREVISTA	CLAVE	PÁG. EN LA QUE APARECE	INFERENCIAS	REFERENCIAS	CATEGORÍAS
------------------------	-------	------------------------	-------------	-------------	------------

Tabla 2: Datos generales para las entrevistas. Construcción propia

El análisis de la información de las entrevistas permitió identificar por un lado los ámbitos de la gestión escolar, los ejes de análisis que utilicé en este trabajo, las actitudes de los actores principales. Complementando la información con las observaciones y los registros de las mismas.

Los informantes señalan en las distintas entrevistas que actuar de los directivos anteriores a esta gestión, han llevado a la escuela a lo que hoy es; sin embargo, es necesario reconocer que también con las acciones y actitudes de los otros integrantes del colectivo escolar se han formado y transformado las características que identifican este espacio educativo.

Con esas descripciones encuentro elementos que permiten comprender la cultura organizacional de ese colectivo escolar, incluyéndose las posturas específicas que el director toma al llevar a cabo la gestión escolar. Gestión que en distintos momentos brinda prioridad según se requiera a una u otra dimensión, diferentes aspectos de la gestión escolar, vinculados al desarrollo de acciones educativas en las que se busca privilegiar lo sustantivo, lo académico, también llamado técnico – pedagógico sobre lo burocrático, la capacidad de organización del aspecto cultural y administrativo de la población asistente, el carácter democrático de la gestión con un importante nivel de integración con la comunidad, y un compromiso junto a un alto nivel de profesionalismo de los directivos.

Para obtener información sobre estas prácticas he recurrido a *entrevistas*;

*escalas estimativas*, para cruzar la información entre los actores; *listas de cotejo*, para verificar informaciones obtenidas de los actores y *registros anecdóticos*, como apoyo narrativo de las prácticas observadas, todo ello para dar cuenta de lo que ocurre en el plantel y con relación específica a las prácticas directivas, “Los instrumentos de registro adquieren en consecuencia un carácter sustantivo y la técnicas de investigación sustituyen al método. O de otra manera: las técnicas son el método”. (Ezpeleta, s/año: 16).

El siguiente paso metodológico etnográfico consistió en la *Delimitación del referente empírico*: El contexto es urbano, el actor principal es el director, el escenario es el plantel educativo, y las unidades de observación y entrevistas serán en función de las actividades que el director realiza para llevar a cabo la gestión escolar, dado que

podría analizar documentos oficiales y planes institucionales, observar... quién, cómo y qué se decide en los distintos espacios institucionales y entrevistar por último a las personas que participan o no en la definición de los proyectos de gestión escolar (Bertely,2000: 48).

El siguiente paso conforme a la metodología etnográfica es la *selección y dominio de técnicas e instrumentos de investigación*. Después de transcribir las entrevistas, en el documento impreso, he subrayado lo que a mi juicio es información importante, y en un nuevo documento estamos construyendo las inferencias que resultan importantes a partir del dicho del actor que brinda la información.

Hay generalidades aparentemente, pero a la hora de construir las inferencias y desglosar lo que aparece en las entrevistas el contenido se extiende, se contextualiza y se profundiza. Al querer saber, cuáles son las prácticas directivas las actividades cotidianas, actitudes, formas de actuar especialmente en la solución de controversias escolares, es decir la forma de aplicar la autoridad, el estilo de liderazgo asumido, que realiza un director y con las cuales se vive la gestión escolar, construyéndose al unísono la cultura organizacional que caracteriza a la escuela....(que se construye y se transmite),

Con los procesos de investigación, la problemática educativa ha sido abordada desde distintas posturas disciplinarias: la sociología, la pedagogía, la psicología y, recientemente la antropología. (Ezpeleta, 2000; Bertely, 2009). Esta diversidad disciplinaria se deriva de la complejidad de las situaciones estudiadas, de las dificultades que implica el definir “lo educativo” como un campo metodológico y teórico particular, de las múltiples demandas que plantean las contradicciones, transformaciones y coyunturas políticas y, concretamente, de una permanente búsqueda de explicaciones y soluciones a la práctica educativa como campo problemático y estas situaciones las hemos visto reflejadas en el análisis de los puntos de vista de nuestros actores.

Después de transcribir puntual y exhaustivamente las 4 entrevistas, ya he señalado la estructura del análisis de las entrevistas, anotando la clave que identifica al sujeto entrevistado, la página en la cual aparece lo dicho y hecho; se anotaron una serie de inferencias que surgen de cada parte analizada luego en esas inferencias encontramos conjeturas y categorías que fui extrayendo de cada sección de la transcripción y finalmente anoté las referencias que los distintos autores revisados nos aportan para clarificar o teorizar lo dicho por los informantes.

Construí las inferencias de las entrevistas de este estudio de caso bajo la metodología de la etnografía educativa y por tanto reconozco que sólo interpreto la realidad que se presenta, de ninguna manera estoy evaluando las prácticas directivas o la gestión escolar de esa cultura organizacional prevaleciente ya que estoy segura de que

El etnógrafo no actúa como “supervisor” de un desempeño homogéneo del quehacer en las escuelas; su interés está puesto en documentar los procesos particulares que intervienen en la constitución de lo escolar en su especificidad cotidiana (Bertely 1994a:177).

La primera parte del trabajo consistió en buscar el acercamiento con el director y plantearle el interés en hacer investigación específicamente de “su” escuela, y con base a “sus” funciones. A partir de que el director me permitió acercarme tanto como pudiera a las actividades, las conductas, los gestos, los tratos, es decir, a las prácticas directivas y con o contra quienes las realiza, observé lo que ocurre en la escuela. Mucho de ello está plasmado en las entrevistas que fui haciendo no sólo con el directivo, sino también con quienes a su alrededor “miran y sienten” los efectos de esas prácticas.

No se trata sólo de que narre con base a mis observaciones lo que ocurre en la escuela y de desentrañar e interpretar esa realidad, existe “... la necesidad de recuperar las voces, las acciones y los significados inmediatos, desde el punto de vista de los actores...” (Bertely,2000: 29). ese es en realidad el propósito de las entrevistas.

Según Bertely, se distinguen 3 dimensiones educativas contempladas en la investigación etnográfica: *Institucionales y políticas*; curriculares y dimensiones sociales, en esta investigación me ubico en la primera, la *Dimensión institucional y política* ya que se plantea como trabajo que intenta interpretar y documentar tanto las dinámicas como los procesos institucionales que intervienen en quehacer educativo, es decir buscamos las repercusiones cotidianas de las políticas educativas en la escuela.

He procurado documentar la relación entre las políticas educativas, las lógicas institucionales y las prácticas pedagógicas, espero haber reconocido aspectos sindicales que se vinculan con la construcción de la “identidad magisterial” para que a partir de ellas podamos clarificar las prácticas del director que apoyan a las mejores relaciones de los demás actores; por otro lado espero focalizar el papel que desempeñan las comunidades y los padres de familia en la vida institucional y como consecuencia de estas relaciones las “condiciones invisibles” del trabajo del director, queda pendiente investigar el papel del género en las relaciones educativas, consideramos que esta dimensión del trabajo etnográfico aunque amplio nos dará

claridad sobre la vida cotidiana en la escuela para

identificar algunas de las problemáticas institucionales y políticas que intervienen en las experiencias cotidianas de quienes actúan como protagonistas centrales en las escuelas mexicanas: las condiciones de trabajo de los maestros, los modos en que los docentes, alumnos y padres de familia se organizan, resisten, establecen acuerdos o ganan espacios en el interior de las escuelas; y la constitución de las instituciones educativas como espacios políticos de contradicción y lucha (Bertely,1994a:183.).

La construcción de teórico – metodológica del objeto de investigación ha llevado a clarificar cuales son los ejes temáticos que abordaremos desde la perspectiva socio antropológica de la pedagogía, y con la metodología etnográfica, interesa conocer los procesos históricos que han permitido a la escuela caso lograr las condiciones que a continuación iremos desentrañando.

## Capítulo 2

### **Plataforma histórico procesual, Etapas de la escuela secundaria técnica “caso”**

En el presente capítulo describo las etapas por las que ha pasado la escuela “caso”. Para ello me apoyo en las entrevistas realizadas a distintos actores: el director, una maestra fundadora, un trabajador del departamento de intendencia, el subdirector y los coordinadores de actividades académicas y tecnológicas, así como distintas pláticas informales con la responsable del departamento de trabajo social, secretaria particular del director y también en la información de la Supervisión escolar a la que pertenece esta escuela caso. He recabado información de la subdirección y coordinaciones de años anteriores y documentos que se anotan en los anexos de la presente investigación.

He construido la siguiente tabla para identificar tanto las etapas como a los actores directivos con clave así como los años de su función, las personas que nos han brindado su aportación indican cuales fueron las características de cada una de las etapas. A pesar de que en un primer momento dividieron la historicidad del plantel en etapa buena, mala y muy mala, o buena regular y mala, con la triangulación y experiencias vividas en ese colectivo decidí nombrarlas tal como lo anoto en dicho cuadro.

Tabla 3. HISTORICIDAD DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA CASO

ETAPA	CLAVE	AÑOS DE FUNCIÓN
INICIO	D 1	1983
	D 2	1984
	D 3	1985
AUGE	D 4	1986-1987-1988-1989-1990
INICIO DE LA DECADENCIA	D 5	1991
	D 6	1992
	D 7	1993-1994
CRISIS Y CAÍDA	D 8	1995-1996-1997
	D 9	1997
	D10	1998-1999-2000
RENIVELACIÓN	D11	2000-2001-2002-2003-2004-2005
ABANDONO	D12	2005
	D13	2006-2007
RESTAURACIÓN ORGANIZACIONAL	D14	2008-2009-2010

Tabla 3. Historicidad de la escuela secundaria técnica "caso". Con base a la información obtenida en la investigación. Construcción propia.

Puedo adelantar que aunque la mayoría del personal constantemente refiere la etapa de auge de la escuela durante la función del director D.4, noto que no fue en realidad de mucha extensión temporal esa etapa. Sin embargo, si ha dejado

huella significativa en la memoria del personal y mucho de ese *auge* sólo se supo de *oídas* ya que la mayoría del personal que trabaja en esta escuela vivió poco tiempo con ese directivo el desarrollo escolar y por tanto participó poco en esa construcción de cultura organizacional.

La escuela secundaria en la que llevo a cabo la investigación cuenta con 26 años de antigüedad el año pasado se festejaron los 25 años del plantel, Y se organizó un evento especial al que fueron invitados exalumnos de la primera generación, profesores que trabajaron allí, incluso se buscaron a los padres de familia que en el inicio de las funciones de la escuela participaron activamente en su edificación, asistieron también las autoridades inmediatas de la parte oficial y sindical. Sin embargo hubo poca asistencia en comparación con otros eventos que la escuela ha realizado, la siguiente foto da cuenta de ello:

Imagen 2. LA PLAZA CÍVICA DE LA ESCUELA SE CUBRIÓ DE JÚBILO.

SE CUMPLIA EL 25 ANIVERSARIO DE SU FUNDACIÓN



Festejo de los 25 años de la escuela secundaria en el patio cívico: 28 de noviembre de 2008. Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez

Pero antes de describir las condiciones actuales de la escuela caso,

describo la historicidad del plantel con base a las referencias que los propios actores han narrado en sus entrevistas y que nos permiten identificar las etapas referidas en la tabla 3.

### **2.1 El inicio de la escuela secundaria 1983-1985**

La escuela secundaria técnica fue fundada en el año de 1983 por la comunidad de la colonia Jardines de Cerro Gordo en Ecatepec de Morelos, en el Estado de México. Para aquel momento todavía no se le asignaba nombre. Fue tiempo después que se realizó un concurso para esta situación, tal como se refleja en el siguiente testimonio:

La primera etapa, de la escuela no tuvo lugar aquí en Av. México, se inició en la calle de Holanda y la Av. México, en dónde una vecina nos hacían favor de prestarnos su casa. ...funcionaba como dirección de la escuela, había 3 grupos de 1er año en dónde los niños traían la banca de su casa, una, banca, una silla, un banquito en dónde pudieran sentarse y mantas que se ponían en la calle y se amarraban y cuando terminaba el horario, como el tianguis, ... pues teníamos que recoger...(A.1.1/04/09).

En aquel tiempo y gracias a las gestiones de los padres de familia y de los representantes de la colonia, se hicieron peticiones al gobierno del Estado de México porque la comunidad que era escasa aún no poseía escuelas, transporte ni mercado, asuntos que les eran importantes. Tampoco se contaba con servicios como teléfono, ni agua potable para todos los predios, esas necesidades se conjuntaron en las peticiones que hacían los padres de familia, debido a que:

Nada más que desgraciadamente se había hecho un convenio, ... el edificio A lo iban a hacer los padres de familia, hasta que no acabasen no entraba CAPFSE. Entonces pues era muy poca la población de alumnos, y para levantar todo el edificio pues...le tuvieron que entrar todos... aunque había muchas donaciones del gobierno del presidente municipal...( A.2.16/04/09).

Por lo cual eran los padres, los maestros y la comunidad escolar en general quienes se ocuparon de la construcción del primer edificio tal como lo notamos

en la siguiente foto:

Imagen 3. Y LA ESCUELA SE IBA VIENDO CRECER. LOS PADRES Y LA COMUNIDAD ESCOLAR LA HICIERON



Foto proporcionada por la profesora fundadora.

En 1984 la comunidad participó activamente en la construcción de la escuela, los padres, el director, los alumnos, la comunidad en general además aportaban hasta su fuerza física, se dedicaban muchas horas a la integración del colectivo escolar se hacía con sentido de pertenencia la escuela caso que nos ocupa no era la única en ese tiempo en construcción, se estaba viviendo una coyuntura histórico – magisterial.

Por lo que me parece sobresaliente incorporar los procesos de **condiciones de la política educativa** que se vivía en el país en ese momento: 1983-1990.

Desde 1973 con el Programa de desconcentración se crearon Unidades de Servicios Descentralizados. En el caso del Estado de México y de las escuelas federalizadas, se creó la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar del Estado de México (USEDEM). Una de las unidades administrativas de las 9 regiones en que se dividió al país, tenía por tarea principal llevar el trámite del personal de la región:

escalafón, sistemas de información, estadística (Civera, 1997; Arnaut, 1998; Ornelas 1995). Se les transfirieron facultades de varias dependencias de las oficinas centrales, pero se mantuvo intacta la línea de autoridad con la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En 1984, la Dirección General Educativa Tecnológica e Industrial (DGETI) inicia su proceso de desconcentración de funciones con la creación de las Coordinaciones Regionales que en 1987 se transformaron en Subdirecciones Regionales, nombre que duró hasta 1990 y fue reemplazado por el de Coordinaciones Estatales; esto implica precisamente el proceso de desconcentración que a nivel nacional era la política en la cual estaban empantanadas las negociaciones entre la SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

En la política de federalización educativa entendiéndola como “el conjunto de acciones, enunciados (verbales y escritos), documentos de planeación, discursos, dinámicas grupales de presión, manejo institucional y demás hechos de la práctica social que giran en torno a la producción y distribución del quehacer educativo” (Moreno, 2007: 7) del sexenio 1988-1994, dos procesos importantes se cristalizaron 1) la descentralización de servicios, la transferencia del gobierno federal a los gobiernos locales y; 2) la integración de los mismos en cada una de las entidades federativas y en el conjunto de país bajo el control normativo del gobierno federal (Arnaut, 1998 ).

Con la política educativa en el sexenio de Carlos Salinas (1989-1994) se implementa el Programa para la Modernización Educativa, (Secretaría de Educación Pública) SEP, (Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación) SNTE y los gobernadores de los estados firmaron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEBN). Con la caída de *Vanguardia Revolucionaria* como grupo dominante del SNTE, en 1989 se dejó a los grupos regionales sin centro, efectivamente descentralizando el sindicato y ocasionando la reorganización del sistema educativo, al transferir “los fondos federales y la operación de los niveles

escolares” (Latapí, 2004: 237). Aunque se vivieron una serie de problemas administrativos en el Estado se avanzó en la desconcentración y descentralización, siempre manteniendo la SEP, tal como lo dictan las leyes, la facultad de determinar planes y programas de estudio para la educación que imparta el Estado.

Cada gobierno estatal sustituyó a la SEP en las relaciones jurídicas con los trabajadores docentes y no docentes que pasaban a formar parte del sistema educativo estatal. Así se abrieron en esta etapa muchas escuelas secundarias federalizadas. Uno de los antecedentes importantes de este crecimiento de las escuelas secundarias técnicas fue el exagerado incremento poblacional que se vivió en aquellos años aunado a un enorme desarrollo económico en el Estado de México y entre los municipios que destacaban estaba precisamente Ecatepec. (Civera, 1997).

Por otro lado, es necesario reconocer lo que ocurría a nivel sindical especialmente en la sección que nos agrupa, la sección 36. Desde su aparición en el SNTE, a la hoy presidenta, se le ha conocido como “Elba Esther ... la cacique del valle de México” (Campa, 1987). No nos corresponde en esta investigación hacer hincapié en los asuntos sindicales sólo señalaremos que desde ese entonces las formas de organización tienen que ver con la estructura que la gestión de la lideresa ha marcado. “Así, cuando se denuncian irregularidades de cualquier tipo no sólo no se castiga al responsable, sino que el denunciante es el que resulta sancionado y al que cometió el abuso lo promocionan. Todas las autoridades educativas saben de esta corrupción. De hecho, el estancamiento educativo tiene que ver con una estructura copada por gente del SNTE en la SEP” (Avilés, 2002).

Pero hay algo peor en estas denuncias, según Monterrosa “los “líderes morales” del SNTE han recurrido “al crimen”. que los líderes del sindicato que dejan sus cargos pasan de inmediato a ser autoridades de la SEP y componen una estructura desde subdirectores hasta directores” (Monterrosa: 2009).

Con este panorama podemos imaginar que esta extraña forma de conducción en el sector escolar distaba mucho de una gestión escolar y mucho menos una autogestión por la que hoy se pugna. Por ello “Para mantener la situación organizacional se hacen adecuaciones de los estatutos. La Ley Federal de Trabajo rige a las organizaciones sindicales y tenemos que ajustarnos. El SNTE ha tenido que adecuar sus normas para no tener problemas con la toma de nota. No ha sido nada al margen de la ley” (Monterrosa,2009: 7).

En ese contexto político- sindical surge la escuela secundaria que nos ocupa y el primer director (D.1) quien duró en su gestión 1 año, del que da cuenta el siguiente testimonio:

En esa época:La convivencia era muy amable y cariñosa entre los integrantes de la escuela, hay frecuentes fiestas a los que asisten todos”(A.2. 16/04/09). No había escuela en el 83, ¿Cuánto tiempo duraron así? “Yo creo que un promedio de 6 - 7 meses, en dónde se obtenían ingresos de los padres de familia, se hacían kermeses, el director que estaba destinado a esta escuela fue D.1.(A.1.1/04/09 ).

Esta primera parte de la primera etapa estuvo muy motivada por los trámites que tenía que realizar el director en turno para poder construir la escuela, pero además se comienza una de las características que se van a manifestar durante casi todas las administraciones, la brevedad de la gestión, tal como nos lo menciona nuestro actor:

Fue el primer director de la escuela, que nada más duró un año...D.1, y después han surgido muchos directores (A.1.1/04/09 ).

Esta será la constante que encontramos en esta institución. Para la construcción del primer edificio que tiene la escuela había muchas donaciones del gobierno del presidente municipal, el representante de la colonia era una persona muy

importante porque siempre encontraba los vínculos exactos para conseguir materiales, sólo había que conseguir transporte y cargadores, esos los proporcionaba la escuela según nos informan:

entonces, pues que mandaba la varilla, que el cemento que el ladrillo, grava, arena, nada mas que había que ir por el,[...] a mi me toco ir con todos los jóvenes [...] para doblar la varilla, para traer el cemento, la grava y la arena si las traían en camiones y los ladrillos [...]había que ir por ellos...[...] alquilaban el camión y ya me llevaba unos 7 o 8 jóvenes [...] para hacer un edificio [...] no había personas que se llevasen el ladrillo, si respetaban.... si había más respeto... (A.2.16/04/09).

Las condiciones de solidaridad y pertenencia que notamos en esta etapa generaba además responsabilidad y respeto de parte de los integrantes de la comunidad.

Una queja que encontramos de manera recurrente se relaciona con el ausentismo del director. De los docentes también se hacen comentarios sobre las constantes faltas o retrasos para incorporarse a las labores diarias. Pero a un director se le señala más su falta por las complicaciones que genera su escasa presencia en el plantel. El siguiente testimonio ilustra la situación:

En ese tiempo estaba el, estaba de coordinador ... y de prefecto estaba Juan, pero se iba el director, se iba ...el coordinador... y se iba Juan... y me dejaban a mí, (*habla el compañero de intendencia*) entonces en ese tiempo me dejaban una tabla en la cual hacíamos este, los horarios y me decía a mí, ahí checas a los maestros, ahí checas tal si llega si no está tal maestro que esto y que el otro que se vayan los alumnos, me dejaban ahí ¿estaba a cargo de la escuela? (A.2.16/04/09).

Tal era la confianza por el compromiso que el intendente manifestaba, o la necesidad por falta de personal, el caso es que él actor con su narración nos describe un panorama de trabajo solidario entre el director y este compañero, además era un apoyo muy fuerte para todos los maestros que asistían en esta etapa, ya que a pesar

de las precariedades que padecían se apoyaban tal como nos lo describe la siguiente cita:

en ese tiempo había nada más tres pizarrones pero eran 4 grupos entonces en muchas veces que el que no llegaba el maestro pues le prestaba el pizarrón al otro maestro y ya se lo llevaba yo! si porque eran pizarrones chiquitos, verdes y los colgábamos de las paredes de los solares que había y construimos en Holanda (es una calle) ahí los colgábamos y entonces ya antes he sido el encargado que se iban a retirar los alumnos, los alumnos que viviesen cerca se llevaban su sillita y los que no una persona, un vecino que nos facilitaba su lo que era su garaje para dejar las sillas allí, entonces ya las acomodaba y ya se iban los alumnos, pero le digo allí faltaba mucho el maestro, era D.1. (A.2.16/04/09).

Con esta narración podríamos especular acerca de que la crisis se inicia con la escuela, si el director y su puntualidad es la que hace el prestigio.

Imagen 4. EL TRABAJO FÍSICO DENOTA “COMPROMISO, ENTREGA, PERTENENCIA” DE PARTE DE LOS QUE SE INVOLUCRAN.



Foto proporcionada por la profesora fundadora.

En 1984 el trabajo de la construcción del primer edificio se llevó a cabo

con el trabajo de padres de familia incorporándose todo el colectivo escolar, todos se integraban, nadie se negaba a apoyar, pero además hay que anotar que estos trabajos se hacían en sábado y domingo, sin embargo el hecho de las faltas del director comenzaron por señalarlo ocasionando su salida del plantel y comienza una de las características de esta escuela, el frecuente cambio de directores, de los cual es asentado por uno de nuestros actores cuando nos dice:

y entonces ya salió mandaron otro director -D.2.- pero también tenía ese problema . . . que tenía un negocio de micros y pues muchas veces bueno que iba ir a cobrar, . . .el me decía no pues sabes que te dejo . . . entonces llegaba y pues veía a ver como están las cosas que esto que el otro . . . dos horas tres horas pum.... Si y entonces ya que había una documentación o equis pues el que se encargaba era el maestro N, entonces se retiraba pero como se llevaba de ayudante a Juan me volvían a dejar solo” (A.2.16/04/09).

Con relación a los alumnos, una informante indica que los grupos eran muy numerosos, y las características del comportamiento de los alumnos era diferente a lo que hoy ocurre con los estudiantes de secundaria, a pesar de que hace 25 años los alumnos que ingresaban a secundaria tenían menos recursos económicos y elementos de servicios de la comunidad a su alcance, ella nos narra que:

55 – 60 Alumnos, ... a mí me parece, que los alumnos que tuvimos en ese momento eran otra generación, niños que quizás su situación económica, no era excelente, ... en cambio veías pulcritud, respeto, en esos alumnos a diferencia de los de hoy, que andan todos rotos, mugrosos... si, así está la situación... las edades que tenían los alumnos estaban entre 12 y 18 años en la primera generación porque se recibieron a todos, uno de los muchachos era de la misma edad de Clau” (*maestra de inglés en las primeras generaciones*) además había selección de alumnos: los seleccionaban mediante un examen, [...] para entrar a la secundaria, [...] había cierta preocupación [...] eran muy respetuosos, definitivamente, los valores los tenían más confirmados que ahorita(A.1.1/04/09).

Las costumbres, las tradiciones, las manifestaciones de valor se hacían hace 25 años de distinta manera, tal vez por ello la informante habla con cierto dejo de

melancolía del comportamiento de los alumnos de la primera generación.

Cuando le preguntamos a nuestra informante sobre las características del personal del plantel de aquella época de inicio nos dice:

Eran exactamente los mismos compañeros que tenemos actualmente, eran los mismos, desde hace 20 años tenemos el mismo personal, se han ido integrando personas nuevas, ... la mayoría casi son desde inicios de la escuela, ¿qué diferencia había?, que eran principalmente más comprometidos, que cada uno asumía su responsabilidad y además veía con gusto quizás su trabajo, había amistad, y eso yo lo podía ver en el sentido de que .. por ejemplo el maestro Andrei cuando se iban de farra y no, no, no, incapaz de que el dejara a un compañero solo, lo iba a dejar a cada uno a su casa, nada de que hay vete como puedas y haber cómo le haces, había mucho compañerismo y había responsabilidad en el sentido que te podías ir a una reunión, a una fiesta, es más tomar y al otro día a las 7 de la mañana aquí estaban laborando, había un 99% de asistencia, el único que en ese momento faltaba era Servín, de todo el personal y lo pusieron a disponibilidad, y fue cuando vino un cambio, de Servín que se fuera y vino Gonzo...(A.1.1/04/09 ). Nota: Los nombres originales han sido cambiados.

Si no se mantenía firme el compromiso con la escuela, el director podía actuar en consecuencia poniendo a disposición a quien no respondiera a las expectativas de lo que aún no se llamaba MISIÓN de la escuela. Hoy en día a pesar de conocer e incluso saber de memoria que reza esa frase, no se han apropiado del significado que supuestamente los integrantes del colectivo escolar colocaron. Por otro lado al referirse los padres de familia nos dice:

considero que tenían un tipo de educación diferente, en dónde los papás estaban más comprometidos con los hijos, a pesar de que tuvieran que trabajar, o era menos la población de madres que trabajaban..(A.1.1/04/09 ).

En el tema de las relaciones con los directivos de la primera etapa encontramos que:

En el caso de los diferentes tipos de directivos, en la primera etapa fue muy poquito el tiempo que estuvo el Prof. D.1, en su tiempo le gustaba platicar con los padres de familia,

organizarse con ellos para las kermeses, para obtener ingresos para la construcción de la primera etapa del edificio, los papás pues también estaban comprometidos porque venían a trabajar, no dejaban todo así en el abandono, tenían una responsabilidad tremenda, se adueñaban de las cosas, los directivos también, para la obtención de ingresos los maestros cada quien tenía una actividad, porque las kermeses se hacían en domingo, o sábado, el interés era diferente al actual, y los papás definitivamente dejaban de hacer cualquier labor, no había pretexto de que tengo que ir a trabajar o a ver a quien mando o no voy, los padres de familia aquí estaban batiendo mezcla y haciendo hoyos para trabajar, o sea dispuestos totalmente...!(A.1.1/04/09 ).

A pesar de que dado el testimonio encontramos una buena relación directivo – docente, comenzaron a presentarse problemas entre estos personajes, que un informante describe de la siguiente manera:

Casi siempre el principal problema ha sido el económico, porque siempre queremos saber a dónde queda el dinero, y porque las gentes responsables de los dineros, pues no han sido siempre como tal, siempre ha habido dudas de dónde queda y hacia dónde se va, esto por parte de los directivos, de sociedad de padres de familia y de nosotros, siempre ha sido la misma situación, si el director cobra algo, ¿dónde queda?, si lo cobran sociedad de padres de familia ¿dónde queda? Si la situación es de los maestros, que bueno, escasamente nosotros tenemos contacto con la economía de la escuela, de hecho estamos a un lado pero también queremos saber en donde quedaron los ingresos, entonces el principal problema que se da es el económico (A.1.1/04/09).

Las prioridades en esa etapa era tener salones y se determinaban mediante gestión del director y apoyados por sociedad de padres de familia: solicitar los bienes materiales como bancas, pizarrones, escritorios, materiales para la dirección, porque todo lo que es papelería lo ha solventado siempre sociedad de padres de familia mediante una cuota al inicio del ciclo escolar durante toda la vida de la escuela.

Con relación al ambiente de trabajo en esa primera etapa y las relaciones entre los maestros los informantes dicen que:

no había ventajas sobre de ninguno, siempre tratar de ayudarnos unos con otros, nadie te metía el pie y podías trabajar con libertad, con los padres de familia la relación también era amigable, te apoyaban en todo lo que hicieras, si era una kermes y tu pedías un refresco te decían ¡yo traigo una caja!, ahorita para que les saques un refresco!!! No hombre!! (A.1.1/04/09 ).

Por lo visto esos principios, esos valores que un entrevistado narra también lo tenían los profesores, hoy también entre ellos las cosas han cambiado. Entre los maestros y los directivos el ambiente era agradable desde su perspectiva quien refiere lo siguiente:

yo creo que a a medida que no había faltas, no había vicios y que había compromiso con el trabajo, ... la relación era agradable, tranquila, de amistad, fueron de armonía principalmente la relación con las autoridades, generalmente han sido escasas nosotros no tenemos mucha relación con las autoridades, como maestro, que tu digas, ah, que vino fulanito, que vino sultanito, que vino el jefe de departamento, no tenemos, no tenemos nosotros ningún tipo de relación. (A.1.1/04/09).

El ambiente de trabajo, la cultura que se gestaba era propicia para la integración y el aprendizaje, había un sentido de colaboración y solidaridad, situaciones que se fueron transformando al pasar de los años.

## **2.2 Auge. El momento de gloria de la escuela secundaria 1985-1990**

Este tipo de trato se mantuvo durante los primeros 3 años de la escuela a la que llamamos el inicio, se destaca en este periodo la incorporación del director que participa o lleva a la escuela al auge de la institución. Con la gestión del 4° director (D.4) entre 1986-1990, se agilizó la construcción de la escuela mediante un convenio con la instancia que construía las escuelas: Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFSE) y los padres de familia; hasta que no se terminara un edificio construido y costado por los padres de familia entraría ese organismo para hacer la escuela completa. Él gestionó también la donación por parte del gobierno estatal y municipal,

muchos de los materiales que requería la obra, apoyado por la comunidad aledaña que a la vez consiguió la construcción del mercado que está ubicado al lado de la escuela. Podemos decir que esta etapa va de aproximadamente 1985 a 1990.

Los alumnos que se integraban a la escuela en las primeras etapas (inicio 1983-1985 y auge 1985-1990), venían desde las colonias de Cd. Azteca. Fue una de las primeras zonas que se poblaron en los años 70 en ésta zona del norte del D.F., las condiciones son muy semejantes a las que describimos en relación a la comunidad aledaña a nuestra escuela caso. Ciudad Azteca se localiza a unos 2 km. de distancia del plantel, lo testifica así uno de nuestros informantes:

si venían de Azteca, si porque no había muchas escuelas, estaba la Quetzal, (*Secundaria general de la colonia Jardines de Casanueva*) prácticamente las escuelas son nuevas... por ejemplo la de Fuentes, [*esta escuela es la más cercana y está a unos 400 metros de la vía Morelos y a un kilómetro de la escuela que describimos*]; la que está en Río de Luz, a la que le dicen el gallinero, es nueva!!!! (A.1.1/04/09). Nota. Las cursivas son nuestras.

Las escuelas cercanas tienen cuando mucho 20 años la más antigua: la Quetzalcóatl, la mayoría tiene entre 10 y 12 años, es decir, la escuela caso no tenía competencia. La secundaria técnica más cercana fue fundada en 1984 y esta no era hace 25 años muy grande, las instalaciones las había construido el Instituto Nacional para el Fondo de Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), a fin de establecer una primaria y no daba cabida para más de 400 alumnos, esa escuela que es la competencia sólo cuenta hasta la fecha con un solo turno, el matutino, y eso hacía que la comunidad cercana prefiriera a la que analicé, además estaba más céntrica con relación a esta zona.

En la etapa de crecimiento, de auge, de calidad, con grupos de 59 – 60 alumnos, se participaba en concursos académicos, artísticos y de destrezas (matemáticas, español, biología, geografía, historia, civismo, física, química, inglés, pintura, poesía, oratoria, declamación, ajedrez, escoltas y los talleres

correspondientemente), a distintos niveles, sector, zona y hasta nivel nacional, concursos en los que la escuela representada por sus alumnos y maestros participaban y obtenían destacados lugares, pero concursos a los que el director asistía para apoyar directamente a sus alumnos y maestros. Las quejas que se presentaban en aquellos tiempos sobre el asunto no rebasaba el que

la escuela sede, aquella en la que se llevaba a cabo el o los concursos, les daban a conocer previamente a los maestros por lo menos los exámenes (A.1.1/04/09).

Esas condiciones de tener antes que los demás los exámenes hacían el triunfo casi inminente de las escuelas sede, situaciones que en algunos momentos generaron ciertas molestias de parte de los participantes, incluyendo por supuesto a los directores, maestros y alumnos, pero no hubo mayores problemas en el caso de estos eventos. Una de las críticas que más se difundieron entre los que estuvieron en esos eventos era que los maestros en vez de atender a sus grupos, se dedicaban durante mucho tiempo a preparar específicamente a los concursantes, ocasionando el abandono del grueso de los alumnos, para garantizar de alguna forma el que la escuela sobresaliera de entre las de la zona y eso daba finalmente prestigio al director y su escuela.

Coincide este espacio temporal con la gestión del profesor D.4, ya que según los informantes lo que hacía que la escuela fuera buena era que el director

.. se presentaba puntualmente...Siempre a la misma hora era uno de los que en los primeros en llegar y era muchas veces el ultimo en irse, en segunda el muy rara, rara vez salía supervisión, salía a junta de directores, salía a equis cosa... El se presentaba puntualmente (A.2.16/04/09).

En aquel tiempo a pesar de existir la delegación sindical, no se presentaban conflictos, había menos personal y éste era mucho menor en edades; los tiempos completos no existían; el personal se sentía comprometido a brindar su tiempo,

la recompensa a esa entrega en el trabajo sería en poco tiempo la posibilidad de mantener ese empleo como docente, prefecto o por lo menos de intendencia. El director D.4 enviaba a otras personas a hacer las diligencias que él iniciaba, así podía permanecer en la escuela todo el turno. Habría que señalar que en su gestión la escuela era de un solo turno, el matutino. La puntualidad y la presencia en la escuela por parte del director, garantizaba prestigio en la institución.

Es importante remarcar que en ese mismo tiempo se le da mucha importancia, al crecimiento de las escuelas secundarias técnicas, es la época en la que se abren muchas de nueva creación dando cabida a personal con una formación inicial distinta al magisterio normalista, y que muchos de ellos se incorporarían al movimiento contra Vanguardia Revolucionaria, ya que las inconformidades con el Sindicato se agudizaban por las condiciones señaladas, situación que se mantuvo durante casi todos los años 80. Fue hacia el final de la década, en 1989 cuando se manifiesta abiertamente la problemática nacional con el movimiento magisterial y masivo en el Valle de México y que, culmina con el nombramiento de Elba Esther Gordillo Morales como secretaria general del SNTE.

Uno de los asuntos que durante algunos años dio origen al divisionismo en la escuela fue la formación inicial, o se era normalista o profesional de otra disciplina. En las escuelas secundarias técnicas por su propia modalidad eran aceptados como docentes cada vez más profesionales universitarios, politécnicos y en especial para los talleres se integraban oficiales desde carpinteros, electricistas, mecánicos, y en muchos casos egresados de la Escuela Nacional de Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial (ENAMACTI), las diferencias en la formación fue abriendo una brecha entre los maestros de académicas y los de talleres, tanto que no querían ni compartir el lugar del desayuno. Otros se iban reuniendo por afición, así encontrábamos a los que bailaban o los que tomaban, no sólo las profesiones los separaron, no sólo la función para la que se contrataron, esas características se fueron incorporando a las de los grupos, los más evidentes eran “los de taller y los

académicos”.

Otro de los factores que pudieran influir en el dominio disciplinario es la profesión de origen de los profesores. En especial se encuentra el antiguo debate entre normalistas y universitarios (Sandoval, 2008).

Sin embargo hay que reconocer que los profesores de origen universitario que provienen de “diversas profesiones, no siempre son las idóneas para la asignatura que enseñan. Los resultados muestran que a pesar de la diversidad no hay diferencias significativas ni entre profesiones ni entre la distinción normalista (Flores, 2007).

La formación del profesorado de secundaria tiene una importancia sustantiva en la conformación de la cultura organizacional, la propia normatividad lo describe, por ejemplo cuando señala que el personal escolar deberá: “dar”, “cumplir”, “contribuir”, “construir”, “asistir”, “evaluar”, “colaborar”, “facilitar”, “participar”, “integrar”, “sumar” en vez de restar, etc., se podrá trabajar en equipo haciendo finalmente trabajo en colectivo al poner en tela de juicio sus saberes sin sentirse heridos en el caso de que sus opiniones no sean las que prevalezcan, se dirimirían las opiniones y sin embargo las pondrían en las discusiones para la conformación de esa cultura en construcción y por otro lado se trabajaría en armonía partiendo de una tolerancia que suponemos se brinda con el conocimiento.

Sin embargo y a pesar de que se espera mucho del personal que trabaja en una escuela, encontramos tal como nos lo menciona Etelvina Sandoval (2008) que:

existe un alto porcentaje de profesores de secundaria que ingresan a la docencia sin haber pasado por un proceso de formación en una escuela normal. En el ámbito magisterial se les denomina de manera genérica “universitarios” independientemente de si estudiaron en una universidad, el politécnico o cualquier otra institución de educación superior. Es una forma común para distinguirlos de los normalistas. Los profesores de secundaria “universitarios”, parecen estar muy de acuerdo con esa denominación e incluso suelen mostrarse orgullosos de su origen profesional distinto, ya que es una idea generalizada que ellos poseen una mejor preparación académica que los normalistas. La historia institucional que fue

marcando diferencias y estereotipos entre las normales y los establecimientos universitarios, se reedita en las escuelas secundarias, al menos a nivel de discurso, donde es común escuchar que “los universitarios tienen más conocimientos, pero no saben cómo enseñar”, o que “los normalistas sólo nos ganan en la cuestión pedagógica, pero eso lo aprendes al paso de tiempo. (Sandoval, 2008: 10-11).

En la escuela caso, encontramos que de los 39 docentes frente grupo que la conforman el 66% son profesionales de carreras universitarias; el 23% tienen una preparación técnica y el 20% son normalistas. En la búsqueda de la nivelación pedagógica previo al año 1995 cuando se establece el Programa de Carrera Magisterial y es ejecutado por el ProNAP, durante 3 años se llevaban una serie de cursos para preparar a los maestros en servicio buscando precisamente esa nivelación pedagógica que se requería para la atención a los adolescentes de este nivel. En el capítulo 4 desglosaremos la información que caracteriza el perfil del profesorado de esta institución.

Durante este momento de auge las secundarias técnicas se multiplican pero este fenómeno no es específico de éste tipo ya que en ese tiempo (de 1980 a 1990), se incrementa notablemente el número de escuelas, se preparaba el terreno para la Modernización Educativa (ANMEBN) ya que una de las líneas estratégicas era la reorganización del sistema educativo, que comprendió la transferencia de la dirección de los establecimientos educativos del gobierno federal a los de los estados que vigilaría el “promover y programar la extensión y las modalidades del sistema educativo nacional...” (Arnaut, 1998:278), siendo destinatarias de grandes presupuestos e insumos en materiales para la construcción de aulas, talleres y laboratorios escolares. Las escuelas secundarias técnicas se distinguen de las generales o diurnas por la cantidad de horas dedicadas a la enseñanza en los talleres como mecánica, industria del vestido, soldadura y forja, secretariado, contabilidad, etc. y a los alumnos que egresaban se les otorgaba un documento que avalaba su preparación técnica por espacio de tres años en la modalidad del taller que hubiesen tomado.

A pesar de haber obtenido auge y reconocimiento en estos años no se ha mantenido un archivo completo de la historia de la escuela. Debido al cambio constante de directores. Para seguir el rastro de los que han estado al frente de la escuela como directores, la maestra fundadora nos comenta que las fichas escalafonarias que deben ser firmadas por el director y el sindicato podrían servirnos como documento, sin embargo, no hay documentos, que ni siquiera existe el libro de firmas de los visitantes a eventos importantes de la escuela. Así entonces reconstruimos su historicidad a partir de las voces de uno de sus fundadores. Aunado a las opiniones de distintos profesores y personal en general uno señala que:

como del 85 al 90 el mayor auge que ha tenido la escuela, fue con el Profr. D.4, porque aquí no te permitieron crecer, o sea te limitaron, te limitaron, aunque tu quisieras, sin embargo cuando llega el Prof., D.4. a, al haber tenido la experiencia de otros directivos , el llega, se impone, pide, pero también sabe dar, en el sentido de que era ay!, tenía una forma muy especial en donde te podía hacer su esclavo laboral, siii así, porque te ocupaba, te ocupaba todo el día, te explotaba todo lo que se le daba la gana , pero también daba,..y lo hacías con gusto!!! (A.1.1/04/09).

Con base en estos testimonios encuentro que había un enorme compromiso con el director y con la escuela porque se había gestado ese sentimiento de pertenencia con la gestión de este director D.4.

### ***2.3 Inicio de la Decadencia: 1991-1994***

Durante las gestiones de los directivos de este tiempo D.5., D.6., D.7 en el período 1991-1994, la política educativa nacional en el marco del Proyecto Modernizador, se manifiesta en las reformas económicas y sociales impulsadas por el presidente Salinas y en el caso de la educación plasmadas en el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB, 1992) y en la Ley General de Educación (1993) (Latapí, 1998: 33). Latapí hace un resumen en tres planos:

uno muy amplio, en que la educación se relaciona con las nuevas coordenadas políticas, económicas y sociales que impone la apertura y la globalización de la economía; otro de

amplitud intermedia, en el que se establece la “federalización” o descentralización de la enseñanza básica y se hace hincapié en la vinculación con la comunidad; y el plano pedagógico propiamente referido al acontecer cotidiano (p.p. 33-34).

y aunque se hace una difusión profusa de estos elementos entre los directivos y docentes, en nuestra escuela caso resultó que aparentemente esas políticas no se plasmaron en la escuela. La cotidianidad rebasaba las indicaciones superiores.

El primero de estos directores en ese tiempo con su práctica desencadenó lo que hasta la fecha se vive en este plantel, el “parcelamiento” esa forma de trabajo individualista, egoísta y nada compartida del espacio, de las funciones, esa forma de los trabajos en los que dicen: yo hago hasta la rayita, porque esta es *mi área de trabajo* tanto manual como docente. Los grupos antagónicos. Los que en la gestión incluso llegaron a establecer compadrazgos, ahora hacían grupos en contra de otros compañeros.

Se pusieron en evidencia las diferentes perspectivas del trabajo escolar. Los otros dos directores no se involucraron ni con las políticas mencionadas, ni con los profesores, pero generaron mayor divorcio entre los grupos. Algunos trabajadores ahondaron ese divisionismo, cuando buscaron “hacer el equipo de la dirección” o bien mantener a “su” grupo en contra de la misma, el problema es que los directivos no atendían ese aspecto, no se interesaban por limar asperezas entre los trabajadores del plantel, con su ausentismo fomentaron el alejamiento entre los integrantes de ese colectivo escolar. Esa molestia que se generó y se mantiene en la escuela de parte de algunos compañeros en cada departamento, así lo se nota según el siguiente testimonio:

...buscan un equipo de trabajo, pero muchas veces no es cuestión de que trabajen, sino

que es a base de información que los llaman, para que les indiquen como esta todo, [...] por el tiempo que están ausentes, Y necesitan saber... simplemente es que fulano me dijo y sultana me dijo, pero como son gente de su equipo, pues les creen más a ellos que a uno, uno trata simplemente de cumplir con su trabajo muchas veces como una vez le dije a usted, nos aparcelamos en ciertas cosas, pero mientras no sepa defender de que ver que su espacio se mantenga, se vea un poquito más diferente, [...] el director es el que busca ese tipo de personas que le pueda estar informando , fulano hizo esto, fulano hizo lo otro, pero desgraciadamente no dicen la verdad entonces ponen en mal a muchas personas frente al director, si, y según el director dice esa persona es la que está trabajando, ¿porqué? porque le informa le dice como están las cosas, del tiempo que está ausente. (A.2.16/04/09).

La imagen nos muestra que el ausentismo del director, el aparcelamiento del trabajo docente y de intendencia comenzaron a notarse en el descuido que vemos en los muros, si los alumnos tuvieron tiempo de destruir, rayar, romper, ¿no había nadie que los viera?, No, nadie se daba cuenta de nada.

Imagen 5. Y SE NOTA EL AUSENTISMO.. NO SÓLO DEL DIRECTOR.



Foto del archivo de la escuela. proporcionado por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En esta etapa se nota la falta de atención en el remozamiento de la instalaciones. Se identifica en este tiempo claramente según la opinión de los actores, que se inicia una etapa de tensión hacia la dirección, tan grave fue la situación que los profesores se unieron y entre casi todos sacaron al director D.5 del plantel, no lo dejaron entrar. Previo a ese suceso se hicieron documentos que firmaban para acusarlo frente a la parte sindical y oficial, y que eran “porque el director abusaba de su poder”. Sólo 5 profesores se mantuvieron en contra de la situación lo que les ocasionó la animadversión del grueso del personal. Una de las más lastimadas en esta situación fue una de las informantes, lo sabemos cuando dice:

- cuando 80 están contra ti.. eso te aplasta y no quieres saber nada de la escuela, [...] porque entonces no vives, no vives definitivamente ... si te afecta, porque te llegan los alumnos indispuestos, indisciplinados y además con malas vibras de parte de los compañeros...(A.1.1/04/09).

A partir de esos años la situación hace que los profesores y trabajadores se “cuiden” unos de otros especialmente del Director, nada volvió vivirse con la camaradería que en otro momento hubo, nadie confiaba en nadie, las mejores amigas, se esfumaron, ya no había apoyo, la desconfianza era transmitida a los alumnos porque se notaban las malas relaciones, los alumnos sabían quien estaba contra quién.

Además se integraron compañeros que no se sentían identificados con los que ya estaban en la escuela. El chismorreó se agudizó. La pugna para participar en los concursos se hizo encarnizada, pero entre los propios maestros de la escuela. Había que demostrarle a todos, quien era el mejor. Todo ello lo manifiestan cuando nos dicen:

La figura del director se tiene como un empleado más, se le pierde el respeto, no se trata con deferencia, es un personaje que pasa la información oficial y es el encargado de transmitir las órdenes superiores, únicamente, no se le consideraba parte de la institución” (A.1. 1/04/20099).

#### Imagen 6. EL AUENTISMO SE MANIFIESTA EN EL MOBILIARIO ESCOLAR

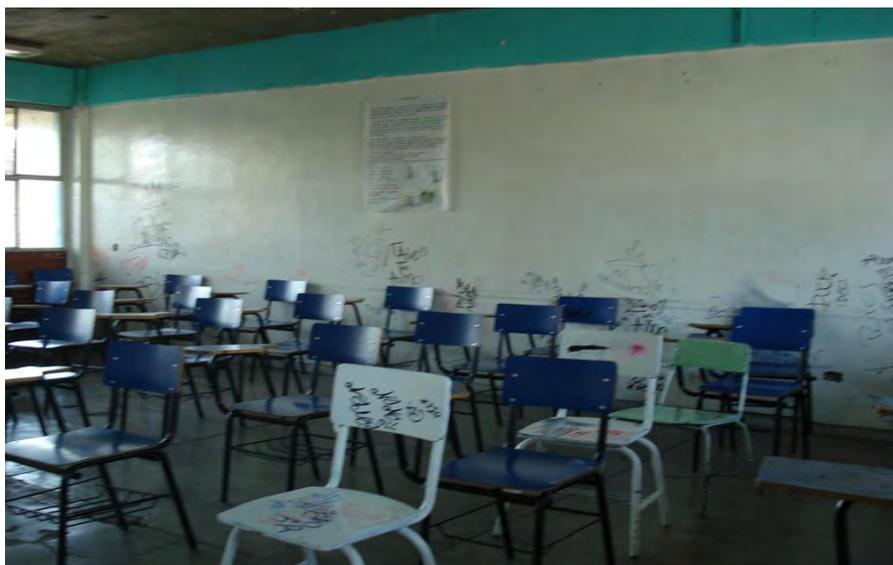


Foto obtenida de parte de la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

El deterioro también era notorio en las aulas, el mobiliario se fue maltratando sin que se notara atención en ese sentido por parte de nadie.

La presión en el trabajo se manifestó en todos los departamentos pero especialmente entre los compañeros de intendencia por la forma de trato del director

como inicio de los conflictos. El director había hecho un horario tan escrupuloso de los tiempos laborales que había causado mucha inconformidad entre los intendentes, ya que además hacía caso a los chismes que le llevaban y traían personas del mismo departamento y regañaba de una manera muy ofensiva delante de los demás trabajadores. Por ejemplo les decía: Sr. A las 8:00 lo quiero lavando los baños de los alumnos, a las 8:15 lo quiero en la puerta y se me quita de ahí a las 10:40. En fin trataba de poner a cada uno de los intendentes en actividades donde el supiera desde el inicio de la jornada hasta la hora de salida, donde los debía encontrar. A esa forma de organización se opusieron los trabajadores y comenzaron a buscar apoyo en la Delegación Sindical en la cual encontraron eco, ya que algunos docentes también se quejaban de acoso laboral, de hecho, así acusaron al director, lo que hizo que los profesores que formaban la delegación reunieran firmas para anexar a un oficio que entregaron a las autoridades sindicales y lograron evitar el paso a la escuela a este director. Así el personal aprendió entonces que reuniendo firmas lograrían lo que quisieran de las autoridades tanto sindicales como oficiales.

UN actor manifiesta sus experiencias platicando de que el director organizaba el trabajo sin considerar sus puntos de vista:

y este el maestro – D.5.-, una vez nos dijo se va a hacer una bitácora este de 6 a 7 de la mañana usted tiene que hacer sus 4 salones limpiar pasillos escaleras y baños, a esa hora tiene usted que limpiar área verde de 7 a 8, y de 8 a 9 tiene que hacer los baños equis, nos lo ponían por horario, entonces el nos decía es que yo a tal hora cuando yo los busque tienen que estar ahí, no perfecto . . . entonces no se la forma de trabajo de uno es pues ser un poco más rápido, si no llegábamos a ese horario que según nos habían dado y él decía ¿en dónde anda?, pues este en tal parte, pero es que a esta hora usted tiene que estar ahí, y pues ya acabe ya estoy en la siguiente etapa, -¡no es que yo le digo que a esa hora usted tiene que estar ahí!-, le digo pero ya acabe, yo quiero avanzar y se enojaba (A.2.16/04/09).

En esta etapa ocurría que los profesores “acusaban” a los de intendencia porque los salones estaban sucios, y si, es una de las labores que se tienen que

supervisar por parte del directivo, y al no estar presente en la escuela, aunque dejara dicho que se supervisara, no se hacía. El director, recibía llamadas de atención porque la escuela se veía sucia. Los profesores decían al supervisor cuando llegaba, se presentaba a la escuela sobre todo por los informes que algunos trabajadores le entregaban en la propia supervisión, que la escuela estaba sucia por descuido del director, porque no estaba y con ello se volvía al círculo vicioso, descuido de la escuela por ausentismo del director, lo que hay que reconocer es que no todas las ausencias del director estaban injustificadas (Dicho del Supervisor), y algunos de los trabajadores de intendencia, efectivamente no se encontraban en su trabajo cuando se les buscaba, es decir, también se ausentaban del plantel.

Las formas, los tonos, los estilos de mandar repercutieron en las relaciones entre los intendentes. El siguiente testimonio así lo documenta:

es que tal compañero si está en su horario, bueno si pero es que el trabaja un poquito más lento y [...] a mí me gusta trabajar lo más rápido que yo pueda . . . desde luego pero decía -¡no, pero es que no me gusta a mi tiene que ser así!,... -¡es que usted no le gusta trabajar como yo se lo ordeno!-, pero bueno entonces vamos a hacerlo así, pero si - ¡en vez de estar parado pues haga otra cosa!-, pues es lo que yo le dije!!.. ciertas veces, si tuve ciertos fricciones ...porque dice es que ¡usted cree que sabe más que yo! no le digo no tal vez no, usted tal vez sepa mucho pero académicamente, o sobre papel pero no en cuestiones que pueda ser manual pues yo le puedo decir que no ... porque me dice usted en una hora tiene que limpiar aquí y yo le digo no en media hora yo lo limpio usted se va a enojar..ahí afortunadamente empezamos a pelear el tener un área, porque él me decía: ¡la escuela es de ustedes!ustedes tienen que mantenérmela limpia (A.2.16/04/09).

La primera imagen de las escuelas no se obtiene del ámbito técnico - pedagógico sino de la apariencia física del plantel, es muy notorio cuando un espacio está limpio o sucio, en la escuela se nota en los pasillos, en los jardines, en los mismos botes de basura, hasta en los vidrios de las aulas. Ésta siempre ha sido una lucha en la escuela, mantenerla limpia. Generalmente cuando ya no se tienen recursos para incorporar al trabajo áulico

a los alumnos se les manda a barrer, a hacer limpieza, aunque no está permitido, pero es la única forma de ponerlos a hacer algo! (Testimonio de Trabajo Social. 2/ 04/ 09).

Como no había atención suficiente de los directivos, ni de quienes tienen a su cargo la función de trato con los alumnos, o sea todos los integrantes de los departamentos, en esa época los alumnos eran sancionados haciendo la limpieza, pero en vez de eso, rayaban más y como nadie los supervisaba, el descuido cada vez se fue haciendo más evidente.

Imagen 7. EL TRABAJO DE LIMPIEZA ERA PARTE DEL “CASTIGO” PARA LOS ALUMNOS QUE SE PORTABAN MAL



Foto proporcionada por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Otra de las situaciones que dieron pauta a las quejas de los padres era el que los alumnos hicieran labores de limpieza en la escuela, esas actividades también estuvieron en conocimiento del director – y aquí podríamos señalar a todos los que han

dirigido la escuela –. El profesor D.5. Le decía a los intendentes -¡la escuela es de ustedes! -tienen que mantenérmela limpia, entonces .. la señora A. y L... se apoyaban mucho en los alumnos. Nuestro informante nos narra la manera en que los alumnos eran incorporados a las labores de limpieza del plantel:

que este niño, que porque hizo esto... pues póngalo a barrer, ... -haber tú y tu me van a hacer este salón- ...y tú y tú en este salón..y tú y tú ...en este salón y ellas viendo y -justed agarre alumno que esté haciendo cualquier cosa y castíguelos y póngalos a hacer!- ..[...] me sentía mal porque como que uno abusaba de ellos, si había jóvenes que si hacían travesuras y eso, pero no era para que los distribuyeran en cierta manera para que les limpiaran la escuela ...o que les hicieran su trabajo. (A.2.16/04/09).

Estas situaciones se siguieron repitiendo: los alumnos que no cumplen con trabajo académico o que tienen mala conducta, antes de ser sancionados con suspensiones escolares son ubicados en áreas de trabajo, como actividades casi rutinarias hasta la gestión del director D.12. Actividades nada demasiado pesadas, como barrer, recoger papeles, o hasta limpiar vidrios, pero sí fuera de los salones de clase, cuando les correspondería estar en ellas. Estas actividades se realizan de manera recurrente. Esa falta de atención provocó que hasta los lugares visibles, los que en el receso los alumnos usan para esconderse, jugar, echar novio o hasta de portería de fútbol, los que están más a simple vista fueran lugar de grafito, así lo notamos en la siguiente foto

Imagen 8. UNO DE LOS LUGARES PREFERIDOS DE LOS ALUMNOS

## EN EL RECESO. JUSTO CERCA DE LA TIENDA ESCOLAR.



Foto proporcionada por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

La división entre el personal se notaba cada vez más, era evidente que en esta etapa de la escuela el trabajo manual de limpieza escolar se tenía descuidada, en algunas áreas se veía más basura o grafito, o abandono, dejadez, simplemente el mantenimiento no era una labor que se atendiera, los baños de los alumnos comenzaron a hacer patente también esa desatención, y lo manifiesta uno de nuestros informantes cuando nos dice que:

desde ahí empezamos a dividirnos la escuela y pues entonces pues esta es su área, esta es la suya, esta es la mía, pues le digo si se veía pues tal vez mal porque que me mandaran a algún lado, -¡sabe que váyase a barrer equis salón!-, pero pues es que no me toca, y yo lo sentía así porque me molestaba. Si Porque yo trataba de cumplir con mi trabajo, pero yo, sin que me ayudase nadie, entonces me enojaba porque pues ¿porque tengo que ir a hacer una cosa de que le toca a alguna otra compañera?, que está ganando lo mismo que yo pero por equis razón no lo hace, entonces ahí empezaron los problemas también. Si muchas veces en ausencia del director.... ¡pero es que usted no quiso hacer eso!, maestro no me toca mí, ¡pero es que no se le va a caer la mano!-, pues no, no se me va a caer la mano pero pues quisiera que me comprendieran de que yo trato

de hacer mi trabajo, que si la compañera también esta por lo mismo porque no lo hace,..  
(A.2.16/04/09).

Y en esas discusiones de ¿a quién le toca?; No es mi área; yo no estaba de guardia allí; no vino el responsable; se han ido años y años, y finalmente no se ha logrado hacer que entre los integrantes del colectivo escolar se trabaje armónicamente y en corresponsabilidad, porque tanto tiene que limpiar el intendente, como el profesor de grupo cuidar que no se deteriore el trabajo, como que los alumnos respeten el trabajo de los demás; Si eso discursan, (Opinión del profesor de Ciencias. 4/04/09) pero no lo hacen, finalmente, tenemos en los muros internos y externos leyendas como la que aparece en la foto, y ¿quién lo pinta? Tanto para manifestarse como para quitar ese recado?

Imagen 9. ¿Y QUIEN PINTA?



Foto del archivo de la escuela. proporcionada por la dirección. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Las rencillas entre los trabajadores de distintos departamentos se han manifestado en los comentarios que entre ellos se hacen como los que me hace notar

un informante:

es que somos servidores públicos, si somos servidores públicos pero unos son serviles de algunos” “es que estamos alquilados, si soy alquilado mas no estoy vendido, hay que saber tener un poco de dignidad”, “no es que no quiera formar un equipo o trabajar en equipo con los compañeros pero es que no, a mí nunca me ha gustado esa manera de ser de los directivos, quieren tener a alguien que les informen que es lo que pase, ... por el tiempo que quedan ausentes, pero los liberan de su responsabilidad [...] por ejemplo con D.5., empezó a formarse una desintegración ...” y desde ese tiempo aún no se logra en esta escuela trabajar en y con equipo. “en las etapas difíciles de la escuela, fijate que a mi me pasó una situación y tu la viviste conmigo, cuando te dije, ya me quiero ir de esta escuela, ya me quiero cambiar, es tan desgastante la situación en el momento que llegas y solamente somos 4 personas (A.1.1/04/09) cuando no nos hablaba nadie!!!

La recuperación de esas actitudes no se ha dado aún, la maestra me refiere que hubo momentos en los cuales no le hablaba nadie a excepción de esos 4 que se quedaron solos, de ellos sólo queda la maestra fundadora en la escuela.

#### **2.4 Crisis y Caída: 1995 – 2000**

La etapa que según los actores informantes es el inicio de la decadencia mayúscula a la que llamamos de crisis y caída de la escuela, coincide con la gestión de directores que pasaron por la secundaria haciendo poco eco de los problemas que les manifestaban los maestros y trabajadores de los distintos departamentos, es el caso de los directores D.8 Y D.9 de los que nunca se notó que se involucraran con las actividades a realizar en la escuela, ya que según uno de los informantes:

sólo mandaban a que se hicieran las cosas como ellos querían sin tomar en cuenta a nadie. (A.2. 16/04/09)

Como ya he mencionado una de las constantes de los directores de esta escuela, desde su fundación y hasta el presente, a excepción de la etapa del Profr. D.4,

es la ausencia del responsable del centro, esta situación ocasionó en diferentes momentos un comportamiento laxo en la responsabilidad de los trabajadores. A los que sólo se les indicaba o verbalmente o por escrito lo que se tenía que hacer, la molestia empezaba en lo que se tenía que hacer además de que no se les preguntaba su punto de vista, nos referimos sobre todo a los intendentes. En este momento en la historicidad de la escuela los directivos

dejaban dicho que se hiciera, pero nadie verificaba que se hubiera llevado a cabo la tarea asignada, así que orden dada y no supervisada... se pasa por alto (A.1.1/04/09).

Una muestra de que no había seguimiento a las indicaciones lo vemos en la siguiente foto:

Imagen 10. LOS DIRECTIVOS “SÓLO MANDAN” A HACER LAS COSAS,  
PERO NO VERIFICAN QUE SE HAGAN.



Foto proporcionada por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

La autoridad del director tiene un claro origen estructural y en el extremo de la expresión de esa se encuentra la coerción, aunque los profesores tienen modos

de compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo del director; por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción hecho que raramente ocurría, pero que permanece de modo latente, como un recurso en las relaciones escolares, y que en el caso de que se produjera sería visto como una falta de habilidad de liderazgo. Una forma de manifestación de ese liderazgo impuesto, coercitivo, fueron las indicaciones verbales o por escrito con carácter de indicación precisa para los trabajadores y maestros, el director “hacía notar quien mandaba” (A.2 16/04/09).

Imagen 11. Y POR AÑOS SE ACUMULABA EL MOBILIARIO  
DETERIORADO



Foto de archivo. proporcionada por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En esta época se tiene un enorme deterioro del mobiliario y se acumulaba en forma desmedida, la foto anterior no deja lugar a dudas.

Y como parte fundamental de esta etapa de la escuela la gestión de un director D.10. que “prestaba” las computadoras de la escuela a otras instancias, tenía reuniones frecuentemente fuera del plantel, la sociedad de padres de familia no

apoyaban en la atención de las necesidades, y frecuentemente estaba la escuela sin directivos. Así lo notamos con el testimonio de uno de nuestros informantes: el director D.10

mmm. problemas de que, se perdían las cosas porque no estaba, que falta la maquina, falta la computadora, que falta el apuntador que les falta esto que el otro, mmm y en cuestión del almacén eh, le faltaban muchas cosas, se perdían demasiadas cosas entonces ... si... yo recuerdo que alguna vez decían que había “prestado” entre comillas, las computadoras , si, porque bueno pues yo no puedo decir si se las llevo él, no pero si venia una persona a ver una computadora, el CPU y bueno pues completa no, pues es para la... acá la escuela si es un préstamo, si pues usted es el jefe, usted manda, y ya ahora sí que yo se las cargaba, la máquina para que se la llevara... (A.2.16/04/09).

Esta era la parte de los préstamos de las computadoras, pero se sumaba al desmantelamiento del plantel objetos, herramienta, robos a los maestros, de los alumnos en la cooperativa escolar, pérdidas hasta de documentos y entre las secretarias, esta etapa manifestaba una severa crisis, hasta la malla ciclónica que había servido de límite de la escuela antes y durante la construcción de la barda perimetral, se fue perdiendo, nos lo narra nuestro informante en el siguiente testimonio:

igual en cuestión de que había mucha malla, toda la malla que se quedo, la malla ciclónica estaba toda alrededor, cuando se puso la barda se habían hecho en rollos . . .y era mucha no? si, era todo lo que circundaba la escuela, se partió a la mitad para tratar de que hacer cercar aquí en las aéreas verdes y toda la que sobró eh, se la presto a otra escuela... nunca volvió, entonces en ese momento no se necesitaba . . . pero digo cuando se fue deteriorando . . . ya no hubo para reponer entonces una vez llego el supervisor y ... ”la malla ya está mal porque los alumnos se pueden accidentar, entonces quítenmela, pues se quito pero ya las áreas verdes se echaron a perder, porque ya los alumnos se transitaban como si fuera calle (A.2.16/04/09).

Como menciono anteriormente, cada director cuando se integra a una escuela busca hacerse de su equipo de trabajo, que debiera ser todo el colectivo, pero ocurre generalmente que forma *su* equipo, *sus* allegados, los estilos de trabajo implican

también un estilo de dirección, de conducción de los trabajos en la escuela, tal como me lo informa uno de los entrevistados:

La situación es que unos maestros tienen sus ideas y quieren trabajar conforme sus ideas, pero llega otro y no le gusta lo que ya está hecho y “pum pa’ fuera” (A.2.16/04/09).

Durante estos cinco años, se agudizó el deterioro de la escuela, se evidenciaba la ausencia no sólo del director, los directivos en general sino hasta de los docentes y trabajadores, “los reportes de faltas y retardos era muy grande” (Secretario de la supervisión escolar, 28/10/09). Tampoco hubo ya concursos, las salidas con los alumnos eran esporádicas por la cantidad de trabas administrativas que se imponían para llevarlos, y por los riesgos que implica cada salida del plantel con alumnos, pero también a los directivos en general se les citaba fuera con mucha frecuencia, se impulsaron proyectos de mejora de parte de la DESySA, que implicaban gran movilización de casi todos los integrantes de la escuela.

Los proyectos de mejora que se trabajaron en las Secundarias Técnicas en el Estado de México fueron los que a continuación señalamos:

PM1. Proyecto de Mejora 1. Reorganización del Servicio de Educación Básica Secundaria; PM2. Consolidación del programa de modernización de la función supervisora y de los proyectos educativos como estrategia de gestión; PM3. Profesionalización y desarrollo del personal; PM4. Aprovechamiento didáctico de la infraestructura tecnológica; PM5. Atención al fracaso escolar (DESySA. 2004).

Cada uno de ellos implicó una gran movilización y recursos para atenderlos, a nivel externo se veía que se trabajaba arduamente en la labor educativa, pero a nivel escolar, ya narré lo que ocurría. Sin embargo se hace obligatorio hacia los directores entregar constantemente informes de los proyectos de mejora y su implementación en la escuela. Queda pendiente a partir de estos proyectos investigar

los logros efectivos de los mismos en esta misma escuela.

Por otro lado se inician los procesos formativos del magisterio por parte del Programa Nacional para la Actualización de Maestros en Servicio (ProNAP), que se pone en marcha en 1995, algunos maestros se interesan en ellos y se comienzan a promover acciones para la actualización por parte primero de las editoriales, que invitan a la adquisición de libros, luego por parte de las autoridades. Este es otro tema ya trabajado por diferentes autores cuando se analizan los logros que los procesos de actualización de los Talleres Generales de Actualización (TGA), los Cursos Estatales de Actualización (CEA) y los Exámenes nacionales de Actualización (CNA) han logrado en los participantes, nos queda pendiente identificar la incidencia de esos procesos obligatorios y voluntarios a los que han asistido los docentes de esta escuela.

Todas esas ocupaciones tenían ausentes a los directivos, los docentes y por las evidencias hasta a los demás integrantes de este colectivo escolar, la muestra está en el grafito, mal trato al mobiliario y al deterioro en general de las instalaciones que notamos en la siguiente foto:

Imagen 12. ENTRE EL GRAFITI Y EL DETERIORO.



Foto del archivo de la escuela. proporcionada por la dirección. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Parecía que nadie se daba cuenta de lo que estaba ocurriendo en la escuela. En cinco años se agudizaron las situaciones enojosas entre los maestros y en los distintos departamentos de la escuela, se hicieron evidentes las fallas y se las señalaban entre ellos implicando por supuesto a la delegación sindical y ocasionando mayor abismo entre los grupos.

La biblioteca escolar es fiel testigo de la acumulación de una bibliografía muy buena y no utilizada, tanto para los directivos, docentes y alumnado, las fotos nos evidencia esta situación:

Imagen 13. LA BIBLIOTECA ESCOLAR



Foto de archivo. Proporcionada por la dirección del plantel. Tomadas por Doris Mariscal Ramírez.

En la biblioteca escolar, los libros al igual que las computadoras y los apoyos tecnológicos se mantenían guardados.

## ***2.5 Renivelación 2000 – 2005***

Durante este tiempo un director estuvo en la gestión escolar al que le asignamos la clave D.11. Al principio hubo una administración fundamentalmente, hubo reacciones en su contra pero nada tan fuerte como lo que se había hecho en las anteriores.

El modo en que el director llevó la escuela permitió que casi todos los miembros participaran. Considerando la organización como un todo, adoptó en la práctica formas democráticas, burocráticas y oligárquicas. Estuvo con estas categorías haciendo negociaciones, disputas y renegociaciones. En la práctica, proporcionó visiones contradictorias porque en unas ocasiones el control del director era férreo y en otras limitado por las resistencias y por la intervención de los profesores, de los padres o de los autoridades del sistema educativo.

Desde el Programa Nacional de Educación 2001-2006 que tiene su continuidad en el de 2007- 2012, (PNE.2001-2006, PNE.2007-2012). se plantean como objetivos estratégicos, los siguientes: a) alcanzar la justicia y la equidad educativas; b) mejorar la calidad del proceso y el logro educativos; y, c) transformar la gestión institucional para colocarla al servicio de la escuela. En este marco, se propuso de manera oficial transformar la práctica educativa a fin de impulsar procesos para que las escuelas funcionen colegiadamente y se constituyan, efectivamente, en comunidades de aprendizaje, tarea que tiene que ver directamente con la gestión escolar, sobre estos aspectos el profesor D.11 sin abordarlos de manera impositiva, por las características del personal, llevó su gestión.

Buscaba una real transformación de la cultura escolar en la medida de lo posible apoyando las prácticas de enseñanza, procurando cambios en las relaciones humanas de los integrantes de la escuela, buscando la forma de integrar a la mayoría en la toma de decisiones. A pesar de las prácticas realizadas, el cambio de la cultura organizacional sólo puede darse, si se consideran los distintos campos del terreno educativo: el curricular; la gestión y organización escolar y del sistema; y la formación y actualización de docentes, directivos y equipos técnicos. Rubros que se abordaron dentro de lo posible durante su gestión.

La escuela no es una entidad aislada, pertenece a un sistema con prioridades y normas de operación que influyen decisivamente en la constitución de sus relaciones y prácticas, así como en el ejercicio de las funciones profesionales de cada uno de los actores que en él participan. Para lograr un cambio en la escuela era necesario que éste fuera acompañado por un cambio en el sistema. Así, considerando que los procesos y acciones que se impulsaban habrían de cambiar ritmos e intensidades distintos de apropiación, en la secundaria se volvieron a presentar resistencias, lo que llevó al director que había logrado durante 4 años mantener cierta armonía a solicitar su cambio.

Se buscaban elementos de parte de los profesores y trabajadores para protestar de lo que el director diseñara, la cobertura que brindó a los profesores en muchas ocasiones fueron utilizados como argumentos en su contra, a pesar de que durante su gestión se veían cambios en la apariencia de la institución, se comenzó la construcción de lo que sería el laboratorio de tecnología educativa, la foto nos muestra esas obras:

Imagen 14. UNA NUEVA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN



Foto del archivo de la escuela proporcionada por la dirección. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En la fotografía es evidente que comenzó una nueva etapa de construcción, el objetivo era el crecimiento de la institución. Actualmente la escuela secundaria tiene mayores posibilidades de constituirse en una verdadera comunidad de aprendizaje cuando las normas que la regulan laboralmente promueven la estabilidad de la planta docente y el uso efectivo del tiempo dedicado a la enseñanza, eso no ocurría ya en la secundaria caso, los maestros comenzaron a salirse de sus salones para organizar citas, se avecinaba el cambio de la delegación sindical y era importante *ganarle* al director.

Se había logrado sacar a la escuela del estancamiento en el que había caído con la conducción de la dirección de parte de los director anteriores, ya la comunidad comenzaba a regresar a esta escuela, es decir se recupera el prestigio. Uno de los coordinadores del plantel que ya llevaba muchos años allí, pide su cambio de adscripción por interés personal; el otro coordinador se jubila y queda al frente sólo con una persona comisionada como coordinadora, yo. Al haber menos faltas de docentes, las quejas de los padres disminuyeron con relación a la atención que se les brindaba al alumnado, una muestra de los cambios en la presencia escolar la notamos en la

siguiente foto de esta época:

Imagen 15. EL PASILLO SUPERIOR DEL EDIFICIO "A".



Foto proporcionada por la dirección de la escuela. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En esta etapa se comienza a elevar el prestigio de la escuela y se comienza a valorar nuevamente por parte de la mayoría del personal. Sin embargo había que trabajar mucho en la actualización del personal.

El desarrollo profesional de los directivos y docentes en servicio, no sólo depende del compromiso que éstos establezcan individualmente con el fortalecimiento de sus competencias, sino de la existencia de estructuras institucionales que aseguren las condiciones para que todos accedan a una oferta oportuna y pertinente de actualización y pongan en práctica lo aprendido. (RIES, 2002).

Seguía siendo una tarea pendiente lograr esa renivelación a la que apenas se asomó la institución cuando las presiones sindicales comenzaron a generar un malestar en la cultura organizacional de la escuela. Malestar que se agravó en la siguiente etapa.

## **2.6 Abandono: 2005-2007**

A pesar de tener nombrados en estos años a personal con el cargo de directores, muy poco o casi nada se les vio por el plantel. Fue la etapa de los directores D.12 y D.13.

Sólo permanecía la coordinadora académica, yo, en mi puesto no tenía peso administrativo como director o subdirector estaba comisionada en esa coordinación. Los directores y muchos de los docentes tuvieron mucho menos que poco interés en la escuela; Sus prioridades no estaban allí sino en asuntos enteramente personales. Durante ese tiempo tuve que permanecer en la escuela los dos turnos ya que no había nadie más que se quedara a atender las necesidades en cada uno, así que entraba a trabajar a las 6:30 o 7:00 a.m., y salía entre las 21:00 y 22:00 hrs. Razón por la cual era criticada duramente por los demás trabajadores del plantel.

En esta etapa se suscitaron quejas de padres de familia que pusieron en la Comisión de Derechos Humanos por abuso de parte de docentes en contra de sus hijos en las instalaciones de la escuela.

Durante ésta etapa se agudizaron las manifestaciones de abandono incluso de parte de los alumnos en su presencia y en el poco cuidado de los edificios escolares. La foto nos muestra el deterioro que se iba haciendo notar nuevamente en el plantel, no había cuidado para la conservación de las instalaciones.

Imagen 16. MUCHO TIEMPO DE POCO CUIDADO



Foto

proporcionada por la dirección de la escuela. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Por su parte los docentes en general, no entregaban en esta etapa la documentación que solicitaba la supervisión a tiempo, lo que incrementaba el trabajo administrativo, porque independientemente de quien hiciera los informes, se debían entregar en la supervisión escolar y, además se negaban incluso a incorporarse a las reuniones de trabajo a que eran convocados, a pesar de haber firmado circulares en las que se les hacía la invitación a las mismas. (Ver anexo 6).

Salían frecuentemente de la escuela sin aviso, sin consultar a nadie y permitían la salida de los alumnos para *hacer mandados*, *traer agua embotellada* para los propios docentes. Los padres de familia y la comunidad presentaron estas quejas en la supervisión. Algunos docentes como respuesta a las solicitudes de no pedir a los alumnos que salieran del plantel, optaron incluso por impedirles la salida al sanitario, ocasionando con ello otras quejas de padres de familia. (Oficios girados a los docentes, ver anexo 6)

Todas las actividades que se debían llevar a cabo, se realizaron y fueron

informadas a la supervisión y a la parte sindical por mi parte y avaladas por las autoridades externas al plantel pero no existía la presencia del director, y los profesores lo requerían constantemente.

El abandono se iba notando en la falta de cuidado nuevamente de la parte visible de la escuela, la foto nos muestra que ni el piso estaba completo, los muros de la escuela frecuentemente eran dañados por alumnos y por externos, los autos chocaban en la parte exterior de la escuela de la parte que vemos y cada semana había un nuevo hoyo, que había que resanar y tapar por seguridad de los propios alumnos, trabajo que a pesar de no contar con recursos se llevó a cabo. La falta del director en esos años implicó además la falta de financiamiento de parte de los padres de familia, ya que el director es el único facultado en la escuela para estas gestiones.

Imagen 17. NI EL PISO ESTABA COMPLETO



Foto proporcionada por la dirección de la escuela. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Las áreas que los alumnos utilizaban para actividades deportivas se fueron deteriorando también. Hubo muchas críticas de parte de los docentes sobre las

actividades que se requerían. Sin embargo se llevaron a cabo algunas actividades de importancia para la escuela y la comunidad. Hubo muchas más quejas de parte de los padres de familia en las oficinas del Departamento Jurídico del nivel, en contra de maestros; en Derechos humanos en contra de los malos tratos a los alumnos y padres de familia. Esas quejas y situaciones difíciles colaboraron para que los padres de familia de la comunidad optaran por otra escuela secundaria por lo cual la matrícula bajó sensiblemente, se evidencia en la siguiente foto:

Imagen 18. ESCASA POBLACIÓN ESTUDIANTIL



Foto proporcionada por la dirección de la escuela. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

A pesar de algunos esfuerzos, la matrícula descendió, ni el turno matutino tenía la cantidad de alumnos que la supervisión solicitaba, menos aún el turno vespertino en el cual no se cubría ningún grupo con suficientes alumnos.

En esa misma etapa (2006- 2007) inicia la Reforma educativa para

secundaria, y a pesar de la falta de director, trabajé con los docentes y el personal, según el Acuerdo 384 publicado en el Diario Oficial de la Federación- en el que se establecen nuevos enfoques para la atención de las asignaturas en secundaria, integrados también los elementos de la nueva gestión escolar, mismos que se dieron a conocer a los docentes y trabajadores, en el Acuerdo 384 se indica:

El desarrollo de un amplio programa de información, capacitación y asesoría técnico-pedagógica para docentes y directivos. El funcionamiento efectivo de un sistema nacional de formación, capacitación, actualización y superación profesional a corto mediano y largo plazos sobre los diversos temas que los maestros y directivos requieren para el desempeño de sus funciones. Mejorar los sistemas de gestión escolar y del sistema para apoyar los procesos de planeación, evaluación y acreditación. Actualizar el marco normativo que regula el funcionamiento y gobierno de las escuelas considerando, entre otros aspectos, el tiempo y el espacio para el desarrollo del trabajo colegiado, la congruencia entre los perfiles de los maestros y la función que se les asigne, ...(DOF. Acuerdo 384).

Por indicaciones de las autoridades tanto oficiales como sindicales trabajé con el personal en general los tópicos de la reforma a fin de mantener informado al personal de los cambios que estaban ocurriendo en el sistema por lo cual se discutió en reuniones la importancia de la presencia de los profesores en sus espacios, la respuesta fue negatividad, argumentando que “ni el director está”.

En paralelo, se observaba una distribución de tareas y responsabilidades entre los profesores, mismas que están sujetas al tipo de contratación, a la formación profesional, al campo disciplinario en el que se trabaja. Con la distribución se hizo evidente que el personal no encuentra en la escuela el ambiente propicio para su crecimiento personal, abiertamente se dijo que hay frustración al saberse maestro.

La falta de una visión y de metas compartidas entre los actores escolares centrales diluyó su responsabilidad por los procesos y los resultados educativos. A pesar de que verbalmente y por escrito se solicitaba cotidianamente el apoyo colectivo

para mantener la escuela, la respuesta era otra vez negatividad, y se nota cuando vemos la siguiente foto:

Imagen 19. SE SOLICITABA EL APOYO COLECTIVO PARA MANTENER LA ESCUELA. PERO...



Foto proporcionada por la dirección de la escuela. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Cuando en las reuniones que llevaba a cabo con el personal docente, buscábamos la explicación sobre las condiciones en las que encontramos la escuela, reflexioné con ellos sobre:

Frecuentemente se adjudica el fracaso de los alumnos a sus condiciones de vida, a la falta de interés de sus familias o a la inadecuada preparación ofrecida por profesores de otros niveles educativos. Sin embargo, es poco usual que los docentes y directivos reconozcan su responsabilidad por los desfavorables logros de aprendizaje, por la reprobación o la deserción de sus estudiantes. Hacerlo de manera compartida, resulta todavía más difícil. (RIES.2002).

El ejercicio de la función directiva desapareció de la escuela secundaria técnica. Particularmente en la siguiente foto se evidencia precisamente el problema de

abandono de la escuela y su uso como depósito de basura.

Imagen 20. ÁREA DEL DEPÓSITO DE LA BASURA.



Foto proporcionada por la dirección del plantel. Tomada por Doris Mariscal Ramírez.

### **2.7 Restauración organizacional: 2008 - a la fecha 2010**

Esta es la etapa actual la del director D.14. Él está estableciendo mecanismos de trabajo a partir de aplicar la normatividad en la búsqueda de la reorganización del plantel. Llamada restauración porque la escuela ya existía, sólo había que restablecer la organización que toda escuela requiere para avanzar. Así entonces en su gestión ha tenido que tomar medidas que para muchos docentes resultan *extremas* como el caso de hacer lo necesario para que 2 profesores hayan sido cesados. Basado en que “el director escolar tiene la autoridad en el interior del centro”, que le viene dada por el cargo. Debe velar por el buen funcionamiento de la institución, sobre todo por la ejecución de las disposiciones normativas, y le corresponde ejercer el poder y el control de la organización. Aunque aún prevalecen ciertas conductas que ya se habían hecho costumbre, como la del cuchicheo, los

comentarios entre pasillos, las habladuras contra la dirección, los compañeros, el sindicato, etc, a nivel de chismorreo.

Los profesores siguen acostumbrados a buscar la manera de reunirse en la escuela en horarios laborales, (independientemente si tienen grupo que atender o no), para *hacer fuerza* para pedir – exigir – comentar – al director lo que llaman *sus derechos*, como lo es el tiempo de comida en el receso, la tolerancia a la llegada, los permisos económicos, etc. o incluso para manifestarle a la autoridad su solidaridad con algún compañero, sea de la delegación sindical o no.

Uno de las tareas que el director actual se propone es romper esas costumbres a las que él llama “inercias”, en la foto notamos que aún persisten pero ya son menos los que se atreven a detenerse a la mitad del patio en forma retadora a la dirección y ponerse a charlar en horas de clase:

Imagen 21. EL COMENTARIO DE PASILLO, AÚN SE VIVE EN LA ESCUELA.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

A partir de la presente investigación reconozco que las actividades que los directivos realizan en cada uno de los ámbitos de la gestión que confiere su función, determinan en gran medida el rumbo que la escuela tome. Se dice por parte de los

actores que hay escuelas exitosas, reconocidas, recomendadas, pero existen otras que por el contrario son señaladas como “malas”, de parte precisamente de los destinatarios de este servicio: de los padres de familia y alumnos. La preparación de los que realizan la gestión no es ya de los que llevan y traen documentos, como en algún momento se acostumbró, ahora la gestión se distribuye en varios ámbitos y en todos y cada uno de ellos tendrá que estar preparado un directivo. A pesar de que las actividades aunque atañen a los distintos ámbitos ya había señalado que si se privilegia alguno de ellos se denota un estilo, pero además una forma de conducción que no necesariamente es gestión escolar, sino precisamente eso: conducción de las acciones de una escuela.

La educación secundaria atiende la formación de sujetos en edad adolescente, de los 11 a los 16 años aproximadamente, regida ésta por el Artículo 3° Constitucional y basado en el Acuerdo 97 en el que se establecen los parámetros bajo los cuales deberá organizarse el trabajo de cada uno de los actores de la escuela, pero hay que reconocer que la escuela no funciona como una unidad educativa en la que directivos y maestros comparten la visión y las metas, a pesar de que lo estipule la legislación y/o normatividad, es decir no se organiza la escuela por decreto, entonces, ¿qué es lo que hace funcionar a la escuela?

Considero que son las acciones de cada uno de los sujetos que participan en el colectivo escolar, las que le dan sentido a lo que cada espacio educativo (escuela), busca crear y recrear, el sentido de las acciones se verán reflejadas en la cultura que se manifiesta en los que participan de ese colectivo. Los pizarrones o pintarrones manifiestan también lo que se vive fuera del aula. En la imagen además de los apuntes de la clase, se nota la comunicación vía grafiti de parte de los alumnos, como lo mostramos en la siguiente foto:

## Imagen 22. LA CULTURA ORGANIZACIONAL SE ESCRIBE

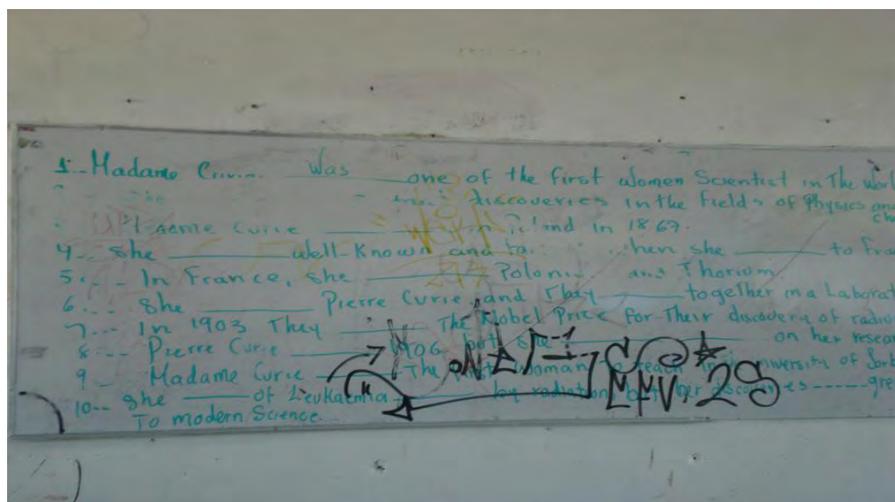


Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Los directores saben que las condiciones materiales de sus planteles ofrecen al exterior una imagen que contribuye a su prestigio: deportivas y culturales, organización de capacitaciones, participación en eventos sociales, representación en actos oficiales, etc. y éstas dificultan que se involucre en la tarea pedagógica y en la promoción de la colaboración y el intercambio profesional entre los docentes, aun cuando en las secundarias técnicas y generales se dispone de varios colaboradores para este fin, constantemente las autoridades solicitan que sean los directores quienes lleven la batuta en todas y cada una de las actividades a las que la institución es convocada.

La apariencia física de la escuela es una prioridad inevitable para decir que la escuela tiene cambios, lo notamos en la siguiente foto que denota la poda realizada previa a la llegada del actual director, en esas condiciones encontró la escuela:

Imagen 23. LA ESCUELA CUENTA CON VARIAS ÁREAS VERDES.

¿FUÉ PODA?



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

La relación entre la escuela y las familias generalmente se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes sobre la disciplina de los alumnos. Los padres y madres de familia no suelen conocer los propósitos generales de la educación secundaria (dicho de un padre de familia. 9/10/09). aunque por las propias políticas escolares cada vez más se integra a estos tan importantes actores en las actividades escolares, a pesar de que los docentes en general se siguen negando a brindar el acceso a los padres de familia sobre todo en los asuntos de carácter pedagógico; por lo que en el plantel prevalece un ambiente que privilegia el cumplimiento de las normas y formas establecidas (implícita y explícitamente) por encima del sentido educativo y el cumplimiento de la misión de la escuela secundaria.

La ausencia de una cultura de “rendición de cuentas” es notable. Aunque formalmente la escuela y los maestros deben informar periódicamente a los padres de familia sobre los resultados educativos, esta obligación tiende a identificarse como un requisito administrativo que se concreta a informar sobre la disciplina, las ausencias y

las calificaciones obtenidas por los alumnos. No existen explicaciones precisas y sencillas sobre los logros y dificultades de sus hijos, ni sugerencias concretas y factibles para apoyarles desde el hogar.

En paralelo, las posibilidades de que la escuela y la comunidad establezcan una comunicación efectiva se ven disminuidas, en tanto ésta debe sujetarse a los horarios de los profesores y a la disponibilidad de tiempo de las madres y los padres de familia. También los padres protestaron en presencia del director por las condiciones en las cuales estaba la escuela a su llegada, por ese ejercicio de rendimiento de cuentas a que estamos obligados hubo que publicar fotos como la siguiente que muestra las condiciones que tenían los sanitarios de los alumnos a la llegada del director D.14.

Imagen 24. ESTADO EN EL QUE SE INICIA LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN. LOS SANITARIOS DE ALUMNOS VARONES



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los maestros de

éste nivel es la “carga de trabajo administrativo”, como son los de los programas compensatorios que la propia SEP impone además de los que la instancia estatal la DESySA les incrementa el trabajo administrativo.

El director D.14 nos manifiesta que en su gestión tiene 3 prioridades de la escuela en este ciclo escolar:

la prioridad número 1 es abatir la deserción escolar, elevar el índice de aprovechamiento y mejorar la calidad de la educación. (D.14. 01/04/09).

Para atender esas prioridades, el director ha tenido que ejercer su puesto como *poder*, aunque no es esto lo que la gestión escolar presupone, ya que se está apostando por un trabajo que implique al colectivo escolar, sin embargo por las características de *rebeldía*, que los trabajadores manifiestan, el camino que el director D.14, ha tomado es aquella que desde su punto de vista es viable, porque:

bueno. el director es un elemento fundamental, en una organización porque es el responsable del funcionamiento de la institución” - a fin de retomar el rumbo educativo del plantel [...] basados primeramente en un diagnostico situacional en los que se encuentra la institución en lo social, en lo laboral, en lo político, [...]. dada la característica particular de la institución que bueno, finalmente usted conoce la dinámica generadora de todo este proceso dentro de la institución en donde hay que romper algunas inercias que no están siendo, favorables al proceso de enseñanza [...] en este proceso tiene que ver mucho una acción política y de emprender una serie de acciones eh, conjuntamente con la organización sindical. (D.14. 01/04/09).

Para hacer el diagnóstico el director D.14, verifica primero las condiciones físicas en las que encuentra la escuela y la foto nos muestra una de esas facetas, la “inercia” impedía a los docentes ver las condiciones en las que trabajaban:

Imagen 25. CONDICIONES EN LAS QUE SE ATENDÍA A LOS ALUMNOS.  
UN SALÓN DE CLASE.

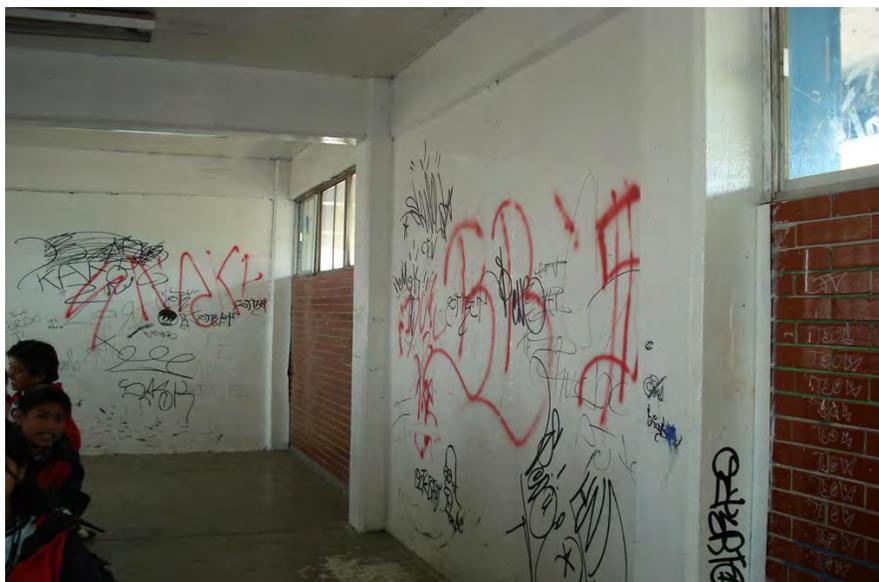


Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

El director D.14, reconoce que ha tenido que implementar estrategias para retomar el rumbo de la escuela, dice al respecto:

*llevamos años en la escuela comparativamente con otras instituciones- se refiere al retraso académico que se manifiesta - debido a las circunstancias propias de la escuela en donde no hemos podido dinamizar el laboratorio de tecnología educativa – este espacio sólo se ocupaba en los dos años anteriores por un profesor del área de Ciencias Naturales, únicamente- por falta de compromiso de nuestros compañeros – hace también referencia a la conducta que normalmente denotan casi el 95% del total del personal, incluyendo a los docentes- de tal forma que bueno empezamos con lo sensible de la participación de ellos de la necesidad de la generación y aplicación de la propia normatividad para quien lo requirió- hace alusión a que hubo necesidad de gestionar para el cese de profesores y apoyar el cambio de adscripción de algunos otros -, pero por otro lado los padres de familia apoyan por que observan que es en beneficio de sus hijos (D.14. 01/04/09).- las cursivas son más.*

Una de las prácticas que más consume tiempo de los directivos en

general es el mantenimiento de las instalaciones de la escuela, ya que hay constante deterioro de las mismas, por lo cual se está llevando a cabo la sustitución de todos los vidrios. Sin embargo, el informante encuentra como opción viable no solo la sustitución del vidrio, sino una modificación en la cultura porque:

pero bueno esto nunca terminaría si no buscamos también el compromiso y la cultura necesaria entre nuestros alumnos, no basta sustituirlos sino el generar esas condiciones de compromiso de los alumnos y de trabajadores para la conservación (D.14. 01/04/09).

Precisamente en el comentario del director notamos la prioridad de la cultura organizacional en una escuela. La siguiente foto es elocuente de lo expresado en párrafos anteriores; se trata de un salón utilizado para atender a los grupos que se trasladan de un aula a otra, como ocurre con todos ellos.

Imagen 26. GRAFITI EN UNA DE LAS PAREDES EN UN SALÓN DE CLASES



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Como parte de la cultura organizacional que se está construyendo, he de señalar que el que se hagan responsables a cada uno de los profesores del área que utilizan para trabajar, puede ir generando la pertenencia necesaria para la integración a

este espacio escolar, al respecto el informante señala:

ellos firman resguardo y en el caso de los compañeros de apoyo vales en el almacén ... para obtener el material con el propósito de mantener un orden, un control (D.14. 01/04/09).

No es obtuso reconocer que en la escuela secundaria contamos con un manual de organización y además externamente tenemos los reglamentos y los lineamientos de SEP que *nos dicen que tenemos que hacer*, pero a pesar de ello el director debe hacer patente en diferentes ocasiones y personalmente a algunos las funciones a realizar, además de hacerlo de manera amable y respetuosa. Al respecto el director D.14 nos dice:

Sin embargo en muchas ocasiones tenemos que atender con imaginación y y buscar que logremos un equilibrio entre las fuerzas internas del plantel, para evitar las diferencias (D.14. 01/04/09).

Así, con paciencia, tolerancia “imaginación”, (desde el punto de vista de uno de los actores), se está conformando en esta etapa a la que llamamos restauración organizacional, un restablecimiento de las actividades que en las secundarias técnicas debieran ser una cultura, una forma de ser. Como parte de las acciones, también se restauró el mural cívico, mismo que notamos en la siguiente foto:

Imagen 27. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. UN MURAL EN LA ESCUELA.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Una de las tareas del director es ubicar a los profesores y personal en general para atender un área específica en la organización, sin embargo en muchas ocasiones desde las diferentes instancias que proveen de personal éste no llega o llega destinado a un área en la cual no hace falta y hay que eficientar el recurso humano, cuando se instala a algún docente como apoyo de alguien más, se ocasionan conflictos, si se coloca como prefecto, el personal de ese departamento se incomoda tanto que incluso dejan de cumplir con su labor como manifestación de su inconformidad, generalmente piden (casi todos y en cada departamento), que se les consulte para dar cabida al nuevo personal, como eso no es posible se generan incomodidades entre el personal, y el director finalmente debe tomar una decisión, un actor al respecto indica:

el 16 de septiembre, se jubila un compañero, con tiempo completo para atender Educación Física, hemos estado haciendo gestiones y hasta la fecha,, lo cual no le interesa nadie, con excepción de nosotros que estamos planteando esta necesidad, y eso no nos lo pueden cubrir, por el contrario nos retiran más personal, trabajo social,

intendencia y otros maestros más de formación. Ellos creen que están haciendo lo correcto enviándonos personal que está siendo de más a la escuela, es decir: si saben por medio de una estructura en dónde están asignados los recursos humanos, estructura que les enviamos no una vez, sino varias veces, siguen cometiendo el error de enviarnos personal que no se requiere, y que ya está asignado en el plantel, por lo tanto si no los aceptamos estaremos cayendo en un desacato, si?, por lo tanto los tenemos que recibir y ubicarlos en donde no se requieren. Caso concreto, nos envían una trabajadora social asignada para el turno matutino, cuando nos falta en la tarde, pero lo peor de todo es que me la envíen con funciones de prefectura, es una situación realmente contraria...(D.14. 01/04/09).

Para la prestación del servicio, el personal ha establecido algunos criterios, tal como lo muestra el siguiente testimonio:

tenemos que partir desde la invitación nuevamente para generar el compromiso y de ahí estar dándole seguimiento a la puntualidad, al desempeño, al trato mismo de los alumnos, la presencia, el trato, la forma de diálogo, lo organizamos con mucho trabajo, y con mucho esfuerzo y con mucha imaginación, porque hay que estar en todo y realmente tenemos que organizarlo con los compañeros tenemos que dar comisiones dependiendo de los objetivos a tratar y de las características y habilidades de los compañeros tenemos que involucrarnos a todos porque todos somos responsables y la dirección solamente tendrá que buscar esas características y asignarlas (D.14. 01/04/09).

Las relaciones humanas han ido cambiando en general aunque se manifiestan divisionismos ahora son tres los grupos antagónicos, ya descritos anteriormente, sin embargo el director considera que

todas las actitudes ...tienen que ver para tratar de limar las asperezas, se han impartido por, personal externo algunos talleres, ..estamos aprendiendo a través de algunos talleres a través de la generación con personal especializado en relaciones humanas, si, se dan pláticas, talleres, sobre todo porque ...hay momentos del ciclo escolar donde la tensión nerviosa y situacional de los compañeros pues está en un extremo, entonces hay un momento donde podamos quitarle la valvulita a la olla exprés y ver que nos pasa y volver darle porque esto es así (D.14. 01/04/09).

A pesar de que se manifiestan inconformidades por parte del personal, hoy la imagen de la escuela ha cambiado, sirva de ejemplo la zona del depósito general de basura, se construyó un contenedor, lo que brinda una mejor apariencia a esta zona, lo muestra la siguiente foto:

Imagen 28. EL NUEVO DEPÓSITO PARA LA BASURA.  
EVIDENCIA DE UN CAMBIO



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

El responsable de la escuela comparte con algunas personas las decisiones relacionadas con la organización del personal. El director requiere trabajar en equipo para lograr atender las múltiples tareas que las autoridades externas solicitan, si un director no cuenta con apoyo difícilmente logrará tanto cubrir las necesidades como las expectativas del personal, en el discurso oficial encontramos en repetidas ocasiones que se trabaje en equipo, colegiadamente, apoyándose y si, ocurre muchas veces, desafortunadamente, no siempre y no para todas las tareas, lo que se puede compartir, se comparte, lo que es exclusivo de los directores no se difunde, es más, para las reuniones de directivos, algunas son con las cuatro figuras,

director, subdirector y coordinadores; otras sólo de director y subdirector, pero hay otras en las que sólo asiste el director, el informante me refiere que:

... si, en algunos casos las decisiones tendrán que ser horizontales y en otras tendrán que ser verticales,. . . me refiero dependiendo de de de lo que estuviéramos hablando, eh, tengo que involucrar a mi personal directivo darle su personalidad y el apoyo a cada uno para que puedan desarrollar su trabajo y opinen porque no somos todólogos, a si que tenemos que compartir compromisos con los demás finalmente nosotros tenemos que ver que dirigir esta situación no necesariamente lo tenemos que hacer, sino que lo tienen que hacer todos los actores del proceso (D.14. 01/04/09).

Así aunque algunos sólo reciben la indicación de que hacer, los cambios se siguen produciendo, y la comunidad de padres de familia lo aplaude, otra muestra de cambios físicos lo noto en la siguiente foto en la cual hay una obra financiada por los padres de familia, como la mayoría de las que hay en la escuela, pero en la que además de ver los cambios físicos seguimos notando la falta de alumnado, ahora hay mejores instalaciones pero menos matrícula:

Imagen 29. UN LUGAR EN EL RECESO ESCOLAR.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Desde el discurso del director todos tienen que involucrarse. Lo narra

cuando responde a la siguiente pregunta: ¿Alguna persona o personal especial le apoya para supervisar que las formas de organización se respeten y la decisiones sobre la responsabilidad de tareas que se hayan dejado, se cumplan?, y la intención es encontrar si se brinda seguimiento a las indicaciones que hayan sido dadas al personal:

...si, bueno aunque esto es lo deseable, yo pues me tengo que apoyar en el subdirector que afortunadamente la estructura de la escuela lo contempla y también lo tenemos, en el coordinador, con los 2 coordinadores con los que cuenta el plantel me apoyo también, me apoya trabajo social, me apoyo en el orientador educativo y corresponsablemente nos apoyamos con el personal docente, pero bueno en ese sentido vamos descargando en forma vertical y en forma descendente, vamos revisando que las políticas educativas se cumplan (D.14. 01/04/09).

Otro elemento que se viene incorporando con mucha fuerza es la aportación y vigilancia de parte de los padres de familia, ya que varios de los Consejos que se integran en la escuela solicita la presencia de ellos, y por las características narradas en las etapas anteriores por las que ha transitado la escuela, ellos mismos piden que se les rindan cuentas de los actos no sólo del director sino del cuerpo docente al respecto el informante dice:

... tenemos cierta eh, eh, esta autonomía y cierta libertad pero estamos sujetos a supervisiones y a análisis no solo del SNTE en la organización de la escuela, diríamos que de los padres de familia . . . ellos han entendido que los maestros no somos enemigos de los padres de familia, sino apoyamos y tenemos compromisos y y propósitos comunes, en ello me apoyo mucho para que los padres de familia también vean a la escuela como parte de una extensión de su casa en donde aquí hay que apoyar, porque aquí están sus hijos que es lo que más valioso tenemos, diría, que es la familia (D.14. 01/04/09).

La gestión escolar se denota también en la delegación de funciones y tareas, uno de los aspectos que normalmente han ocupado a los directores es el mantenimiento y la limpieza de los baños. Como una necesidad para la atención de los alumnos, además de ser parte integral para la formación del colectivo escolar, los

sanitarios de los alumnos han sido casi siempre motivo de disgustos, especialmente por aquellos que debieran mantenerlos en condiciones decorosas para su uso. Como era un área que ya había mostrado muy desatendida, los padres de familia se han interesado en hacer un trabajo de remozamiento de este lugar para hacer de el un lugar higiénico, con la siguiente foto queda muy claro el trabajo que ahí se ha realizado:

Imagen 30. LOS SANITARIOS DE LOS ALUMNOS VARONES  
TIENEN UN NUEVO ASPECTO.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Los baños, los salones y las canchas no fueron los únicos espacios que se limpiaron a llegada de este nuevo director. Con los antecedentes que se van entresacando de la historicidad de la escuela, recupero por el decir de los actores, que en otros tiempos se vivieron situaciones conflictivas entre los docentes, deteriorando las relaciones humanas y creando antagonismos, a la pregunta de ¿cómo se han atendido las situaciones difíciles por parte del director? Éste nos narra que:

A partir de nuestra llegada, necesitamos sentar bases, bases de respeto, bases de

compromiso en el trabajo si?, y bases sobre todo de la nueva política y que queremos, en donde le damos su lugar y su respeto a cada uno de los trabajadores, en el sentido de que no vean la necesidad de agruparse para poder defender sus propios derechos, [...] pero si la exigencia de nuestra parte que es importantísimo dedicarse para lo que fuimos contratados. [...] (D.14. 01/04/09).

El director reconoce que ya no hay necesidad de reunirse frecuentemente en la escuela para hablar de lo que les interesa a los maestros, sin embargo ocurre, con menos frecuencia, dado que las medidas que él ha tomado de alguna manera alertaron a algunos sobre lo que el director puede hacer para evitar que se sigan saliendo de las actividades que a cada uno le corresponden, si es necesario hasta el ministerio público tendrán que llegar, y ya ocurrió, el propio actor aporta en este sentido:

lo que se acostumbraba [...] la falta de compromiso, por ejemplo de un velador que se iba a dormir a su casa y dejaba la escuela libre, pero desde el momento en que tuvo que enfrentarse al ministerio público, esta situación fue desapareciendo (D.14. 01/04/09).

Una de las costumbres que implica la historicidad de la escuela es la frecuente descalificación de entre los propios integrantes de este colectivo escolar, esas situaciones que se presentaban con mucha frecuencia en la etapa anterior: de echar habladas, llevó a poner en evidencia a los profesores entre los comerciantes del mercado que esta anexo al plantel, y ellos a su vez al comentar el trato de los profesores lo divulgaron por las colonias cercanas, la población se traslada entre ellas y se enteran de lo que ocurre; algunos profesores fueron objeto de escarnio a causa de esa forma de hacer difusión de la escuela, pero se vivió un momento difícil a la llegada de este director porque se avecinaba el nombramiento de alguno de los integrantes del colectivo para asistir a un congreso de corte sindical, había que nombrarlo democráticamente y lo que ocurrió nos lo narra así:

inicia una cacería de brujas y una descalificación entre los propios compañeros con

panfletos al exterior de la escuela, en donde nuevamente los tuve que reunir y decirles ...compañeros, no es una participación donde los padres de familia vayan a decidir . . . por lo tanto los que vamos a votar estamos aquí por lo tanto el que quiera convéncalos, es un trabajo y debe de ser una actitud profesional corresponsable porque estamos denigrando a la escuela al denigrar un compañero y nos estamos denigrando todos nosotros quien lo haga que levante la mano aquí ...¿que le duele? ¿que es lo que quiere que nosotros le resolvamos? y si está en nuestras manos en este momento cuente con ello, sin embargo hubo quien nos decía en ese momento es que bueno la dirección elude su compromiso y el debe de investigar, nosotros dijimos que ni somos ministerio publico para investigar, pero si en dado caso nosotros tuviéramos que investigar yo invitaba para que fuéramos 83 que estábamos del personal y no solo uno el que investigara . . . porque de igual manera tenemos responsabilidades tanto uno como el otro de investigar y que nos investiguemos juntos para que cumplamos juntos incluyéndome a mí para que esta descalificación no se dé . . . y tenemos que construir no destruir y si nosotros estamos así estamos generando la auto destrucción de nuestra fuente de trabajo [...] eso lo hemos venido desterrando y nos ha costado mucho trabajo

A pesar de que se buscaba evitar enfrentamientos con los docentes ellos hablaban de derechos y decisiones democráticas para obtener ventajas por encima de las características que deben privar en la institución, otro asunto tiene que ver con ese tipo de consensos para determinar ciertas actividades, también en ello hubo necesidad de que el director actuara con base a la normatividad otra situación que el testimonio del actor describe:

los compañeros del grupo de turno vespertino decían que era un derecho logrado salir a las 8 de la noche y otros días salir más temprano porque era viernes, . . . lo cual en reunión con ellos y en la posición de que los horarios y los tiempos de los turnos están definidos y no entran a un proceso de carácter democrático, en ese sentido a pesar de que opinaban distinto los convencimos [...] porque lo están trabajando y quien no fue así ya no se encuentran laborando en esta institución dado a que ha infringido el reglamento y también lo hemos tenido que aplicar[...]con la alianza por la calidad de la educación el sindicato afortunadamente ha volteado la mirada a la prestación del servicio y no al solapamiento del quien ha infringido la norma o está en contra del proceso educativo (D.14. 01/04/09).

Era una costumbre en la escuela pensar que el sindicato apoyaba todas las situaciones irregulares, pero esa cultura está cambiando, hoy ya no apoya incondicionalmente al maestro, tal vez sea precisamente por la cultura del rendimiento de cuentas, por la participación cada vez más cercana de los padres de familia o por las críticas que el sistema educativo y el magisterio tenemos constantemente, ni la delegación sindical, ni la sección sindical apoyan situaciones que a todas luces son incongruentes con el sistema educativo y escolar en particular.

Esos cambios en la situación político – sindical – organizacional en la escuela también se nota hasta en las áreas verdes de la escuela. Se nota que los trabajadores de intendencia hacen su trabajo, no puedo asegurar que el resto del colectivo haya cambiado su forma de trabajo pero con la siguiente foto si noto los cambios en el desempeño en ele trabajo del departamentro de intendencia, como lo muestra la siguiente foto:

imagen 31. TAMBIÉN EN LAS ÁREAS VERDES SE NOTA EL CAMBIO



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Una de las costumbres que había a la llegada del director D. 14, era el que un representante de los maestros, un representante de la delegación, un representante de los talleres y/ o un representante de cualquier grupo existente en el plantel abogaba por el y por sus compañeros, esto es llamado por el director caudillismo, y sobre el tema narra:

...hemos evitado que se dé el caudillismo si?, ... esto ha venido a favorecer el proceso de enseñanza porque los compañeros permanecen ya mayor tiempo en el aula y no en brigadas de buscar un compañero de uno a otro, ni una política de pasillos, sino el día que lo requiriera y que sea necesario los reunimos y hacemos el debate o la plática para que ahí exclusivamente en ese día se diga lo que se tenga que decir, hemos abierto espacios para ello en donde creemos que es favorable que la gente se exprese...hay que quitar la válvula de presión de vez en cuando. (D.14. 01/04/09).

La escuela ha tenido cambios muy claros en lo observable y también en las prácticas (ajenas a las pedagógicas) que los docentes ya habían establecido como costumbre, y esos cambios también dirigen las fuerzas hacia otro rumbo, en la escuela caso ocurrió según informa el director en esta gestión que:

los compañeros estaban más preocupados en ellos que en dar clase y en estar atentos en su función, estaban más atentos a otras cosas, y con otros intereses y ha costado trabajo volverlos la mirada a esa preocupación. [...] y esto se ha debido a que nuestras autoridades, no le habían puesto empeño para que ésta escuela contara con todo el personal directivo que necesitaba y atender todos los aspectos dada la característica del personal y también de nuestros alumnos y padres de familia, si no contábamos con el apoyo de la autoridad. Y es que no había coordinadores, ni director.... . Tuvimos que romper con esa inercia aplicando la norma, [...] hubo que aplicarla y que hubo compañeros que se les afectó, si? pero lo buscaron mucho tiempo. (D.14. 01/04/09).

Con base en lo que hasta este momento recupero de lo que los actores nos informan en sus entrevistas, la observación directa y la propia experiencia encuentro que tenía que llegar un director que utilizara la normatividad para reorganizar el trabajo escolar, ya que durante muchos años se le estuvo diciendo a los maestros,

que se iba a aplicar el reglamento pero al no cumplirlo se hizo una costumbre, una forma de ser del personal, el incumplimiento, la impuntualidad, en la asistencia al plantel, en la asistencia a su salón de clase, porque aún estando en la escuela no se encontraba a algunos maestros en su lugar de trabajo, en la entrega de documentos solicitados, la rebeldía, el desacato, ya como parte de la “forma de ser” de los integrantes de éste colectivo escolar.

Con todo lo que el director D.14 nos muestra de la reorganización del plantel parecería en el discurso que todo va marchando de manera excelente, sin embargo las opiniones de algunos actores son encontradas, por ejemplo otro de los informantes señala:

Pues he tenido que hacer muchos ajustes, (*mostrándonos los horarios, listos para firma del director*), primero porque se fue F y R ...ellas por jubilación, el cese de P, antes el cese de I., en ese tiempo la salida de J. y ahora también con lo de A. que se va de sabático ¡Y no tardan en irse otras dos,,,,,! (A.3.16/10/09).

Organizar el trabajo no ha sido fácil a partir de la salida de algunos de los integrantes de este colectivo escolar, porque se han tenido que hacer ajustes desde la distribución de asignaturas y aulas, hasta la reorganización de horarios, esta es otra de las razones por las cuales, esta etapa se llama de reorganización organizacional.

Desafortunadamente los alumnos están siendo el eslabón al que se le atiende hasta el final, y los problemas con ellos se siguen presentando, según narra uno de los informantes:

Si fijate que Ida tal vez se jubile, ya está en casi tiempo, pero es que le hice un exhorto, porque la semana pasada en vez de estar en su salón, se salió, se cayó un niño y se lastimó duramente la columna,...le llamé la atención y le dije: - si el niño sale mal de los estudios y vienen los padres a reclamar, usted es la única responsable, porque estaba en su hora, ¿no es así? Pero yo les pago las curaciones, si? Dijo Ida. No se trata de pagar curaciones maestra, es su responsabilidad. vino a abogar O. por su amiga, porque estaba con ella, y resulta que dijeron que le habían avisado al coordinador, y no era cierto...¡Me

querían embarrar! Dijo el señalado. - así que las dos quedaron mal y con responsabilidad en el asunto entonces dijo Ida, ¡mejor me voy! (A.3.16/10/09).

Van más de diez maestros que se retiran (o son retirados) del plantel en 2 años, en la gestión del director D.14, los integrantes del cuerpo directivo con el que cuenta la escuela plantean la posibilidad de incrementar ese número de profesores, algunos de los trabajadores de la escuela culpan a la delegación sindical argumentando que *no hacen nada*, no se aplican, *le dan coba al director*, y otros (los menos) dicen que *se lo merecían* porque eran *nefastos* para el prestigio de la escuela, así queda anotado con los siguientes testimonios:

es una situación muy dramática y yo creo que uno de los principales problemas que tiene la escuela es que no asumimos,[...] les dieron [...]mucho auge a la gente que no se lo merece, defendiendo situaciones que no tenían que haber sido.." (A.1.1/04/09).

"Y no tarda en irse también N, ¡le va ha hacer acta administrativa!, porque lo agrade siempre, - cada vez que nos reunimos, le dice: poco hombre, autoritario, arbitrario y esta última vez le dijo más feo, así que dijo D.14. que ya basta (A.4.16/10/09).

Estas situaciones y la falta de matrícula ocasionó que en el presente ciclo escolar 2009-2010, hubiera la necesidad de empalmar el horario de clases, así entonces el turno matutino se mantiene sin cambio, pero el vespertino que es precisamente en el que se han presentado la mayoría de bajas de alumnos inician sus labores a las 10:40 para concluir a las 18:40 hrs. En el terreno de la salida más temprano, benefició a todos, en la utilización de los espacios también se tuvieron que hacer ajustes por parte de los directivos para rotar a los grupos, de un salón a otro para brindar la atención a los dos turnos durante unas horas, pero el riesgo se presentará en el siguiente ciclo, al respecto uno de los informantes dice:

se nos carga el trabajo entre las 10: 20 y las 2, luego ya baja la tensión [...] pues hay mucho movimiento en esas horas, ... los maestros de la tarde querían salón fijo, pero no alcanzan los espacios... como igual que los de la mañana tenían en la tarde salones fijos,

...pero.... los de la mañana igual, se tienen que ajustar al movimiento, ni modo! ... De hecho con la cantidad de alumnos de la tarde podemos incorporarlos en los grupos del matutino y de un plumazo podemos desaparecer el turno de la tarde, a lo mejor así se va a hacer para el próximo año (A.4.16/10/09).

La forma en la que la escuela se está reorganizando tiene mucho que ver con la baja de personal, hay 3 maestros que fueron cesados al revisar los testimonios en el caso de uno de ellos se ponen en evidencia los mecanismos que el director utiliza para hacer gestión escolar, es información de uno de los actores quien dice:

X, tenía acta de abandono de empleo, ahora le conviene jubilarse....  
 tiene más de 20 años que lo conozco... Y se lo dije, ¡a ver si ahora si ya trabajas cabrón!, en la escuela X le hice carta de abandono de empleo y mira, finalmente fue cesado, pero aquí, fue por lana, ...  
 SI ...Ellos mismos le echaron la soga al cuello...Porque cuando los llamaron dijeron: si el compañero tiene el dinero , pero no se lo quieren recibir, ...  
 dicen que fue D.14 que armó la cosa, pero fueron los padres: dicen que pedía el libro para casi al final de cada año y apenas así lo llenaban, y que les pedía dinero para los (utensilios para su asignatura) y se rompían, se perdían , no los hacía, así que fueron los padres de familia!! ¡Ma. es otro que sigue! (A.4.16/10/09).

Con los documentos que cada profesor y/o trabajador va acumulando en su expediente, en caso de ser inminente, o necesario sacarlo y hacer notar frente a las autoridades que se tienen antecedentes si la situación como en el caso de los profesores de esta escuela caso llegaron al ministerio público, o se jubilan o pierden el empleo por cese.

Eso lo trata el director al hacer negociaciones tanto con el interesado como con la delegación sindical; Si después de haber “platicado”, con los trabajadores que van recibiendo documentos no cambian su actitud la negociación no tuvo resultados benéficos para la persona involucrada, el director encontró con sus propios compañeros las palabras que finalmente apoyaron el cese, es decir, los testimonios que

se solicitaron para defender al profesor sirvieron para apoyar su salida del plantel, ese mecanismo requiere la atención y pericia del que hace la gestión; Y el que los padres estén involucrados en asuntos de carácter laboral en contra de algún profesor generalmente el padre por ser destinatario del servicio educativo es escuchado y finalmente el profesor o trabajador retirado por lo menos de ese plantel. La situación actual es que persiste la incertidumbre de ¿cuántos más se van de la escuela?, finalmente si se está viviendo una reorganización organizacional con otros actores.

La imagen nos muestra la fachada que presenta la escuela en ésta etapa la reorganización organizacional, los directores saben que su gestión escolar se ve mejor reflejada en obras evidentes, físicas, observables para la comunidad aledaña y sobre todo a los padres de familia.

Imagen 32. FACHADA ACTUAL DE LA ESCUELA CASO.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez-

La historicidad que hasta aquí he narrado con base a los testimonios de los actores elegidos para esta investigación nos han llevado a comprender cómo es

que llegó esta escuela a convertirse en lo que hoy es, todo y todos somos producto de nuestra historia y circunstancias, falta ahora contextualizar, ubicar geográficamente y percatarnos de las relaciones y prácticas que el director prioriza con los agentes que están involucrados en el desarrollo escolar para lograr describir la cultura que en ese entorno físico y socio-cultural y político se gesta como producto de la interacción de los que allí intervenimos.

## **Capítulo 3.**

### **Contextualización y relaciones con la dirección en el escenario del estudio de caso**

Para caracterizar, o contextualizar es necesario partir de un diagnóstico, en este caso inicio el presente capítulo con el que construyen los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), en el que manifiestan las condiciones que prevalecen en las secundarias técnicas, en este diagnóstico detecto por los antecedentes que me dio la supervisión escolar, lo que corresponde a la escuela caso y parto de el para comprender la cultura que prevalece y que se utilizará para procurar corregir el rumbo.

He querido ubicarla geográficamente porque uno de los argumentos para justificar las condiciones de matrícula con las que cuenta la escuela caso era la falta de población en edad escolar de la zona, encontré que no es esa la causa de la baja matrícula, con los antecedentes de la historicidad que narramos en el capítulo anterior. La escuela caso pertenece a una zona densamente poblada del Municipio de Ecatepec en el Estado de México.

Dentro de la contextualización es importante ubicar la figura del director en el organigrama de la institución para procurar entender las relaciones que establece, no siempre se trabaja de manera lineal, es aquí dónde descubro las formas intercaladas de gestión, administración y/o actitud dictatorial que el director asume cuando hay que ejecutar algunas acciones, muchas de ellas en el afán de “levantar” el prestigio de la institución.

A pesar de que el director no se lo proponga la relación jerárquica no se rompe por las conductas del personal frente a la autoridad.

Por otro lado la vinculación que en la gestión escolar lleva a cabo el director, implica necesariamente una relación de respeto, apoyo mutuo y negociación permanente con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), y su representación local, la delegación, es en esta vinculación en la cual encontramos gran inversión de tiempo y hasta desgaste emocional, de parte no solo del director sino de un buen número de integrantes del colectivo escolar.

Uno de los ámbitos de la gestión escolar como ya mencionamos en el capítulo Uno es el de vinculación y para hacerlo evidente, los programas complementarios o compensatorios agregan una carga más al trabajo de la escuela, por ser tareas que implican la labor del director anexo los que se ejecutan en la escuela caso y cómo se viven en ella.

Otro vínculo que el director cuida de manera importante en la gestión escolar es el que establece con los padres de familia a partir de la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia, es con esta con la que al establecer negociaciones se busca una toma de decisiones que involucre a los que finalmente van a financiar los proyectos que den proyección al plantel en los cuales los principales beneficiarios son y deben ser los alumnos.

Ellos son la razón de ser de la educación como proceso formativo, del sistema educativo, de la gestión escolar, de las prácticas docentes. Son los alumnos quienes viven y conviven también en una cultura organizacional manifestando una serie de conductas que no necesariamente han sido fomentadas por la escuela, pero que si afectan a la percepción que en exterior se tiene de la misma, los alumnos podrían ser motivo de otra investigación que nos dé cuenta de cómo los elementos de la cultura organizacional se convierten en esenciales o básicos para el desarrollo de sus proyectos de vida.

Y como consecuencia, como resultado histórico, como producto del proceso que he desglosado se construye una cultura organizacional; ambiente que

caracteriza a esta escuela, un clima, una serie de conductas no sólo de parte de los directores que han aportado formas de trabajo, trato y mando a la escuela sino también de los docentes que a su vez también han aportado formas de enseñanza, formas de trato hacia los alumnos y padres de familia y, entre los compañeros.

Estilos de trabajo de los distintos departamentos que constituyen el plantel, incluyendo las respuestas que los padres de familia han dado a las conductas de los docentes y alumnos, llegando a la situación de hacer denuncias en instancias externas para que se le hagan recomendaciones al responsable del plantel, al director.

Uno de los hechos más evidentes de este tiempo es la baja matrícula de estudiantes y la incorporación de nuevo personal docente y de servicio a la escuela, por la salida de otros actores, como manifestación de la baja valoración que en los últimos años se ha logrado.

### ***3.1 Diagnóstico que contextualiza la escuela secundaria técnica “caso”***

La Evaluación Institucional de la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo Año Escolar 2008-2009 aporta los siguientes elementos que he considerado de suma importancia y que identifican a la escuela caso. Cabe señalar que la DESySA realiza esta evaluación de todas las escuelas a su cargo durante este ciclo escolar y de los informes que consulté identifiqué, señalo y tomo los que competen a ésta investigación.

En primer lugar a los directivos y el desarrollo de su función,

se ha considerado que la labor directiva es un elemento determinante para el éxito de la implementación de una Reforma (se analiza la aplicación de la Reforma Secundaria 2006) las acciones de organización escolar, que incluyen la distribución de tareas, la organización del tiempo, espacios y recursos con los que se cuenta, la promoción del

trabajo colaborativo, la relación que se establece con los padres de familia y las formas de interacción y comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, entre otras acciones implícitas en la gestión escolar, influyen de una u otra forma en el logro de los propósitos de la escuela (DESySA, 2009: 20).

La Problemática detectada a partir de los informes que directivos, jefes de enseñanza y supervisiones envían a la DESySA, esta clasificada por alumnos, docentes y directivos y la muestro en la siguiente tabla:

Tabla 4: DIAGNÓSTICO 2008-2009 –  
QUE DESCRIBE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA “CASO”

RUBRO	PROBLEMÁTICA DETECTADA
ALUMNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que los alumnos realizan ... no son acordes con los lineamientos;</li> <li>• Alto número de inasistencias a las clases.</li> <li>• Bajas de alumnos no reportadas.</li> <li>• Les disgusta que los docentes bajen puntos por problemas disciplinarios y cada vez son mayores las quejas en ese sentido.</li> <li>• El alumno demanda más espacio para ser escuchado.</li> <li>• Los trabajos por proyectos se tornan difíciles para los alumnos en cuanto a la investigación, organización de la información, etc.</li> </ul>
DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos maestros aún presentan carencias de formación didáctica y pedagógica, lo cual les dificulta el diseño de sus secuencias didácticas, acordes con el programa y el trabajo por proyectos.</li> <li>• Los docentes consideran insuficientes las horas frente a grupo, para la realización de los proyectos.</li> <li>• Necesidad de plazas para personal de orientación educativa y trabajo social.</li> <li>• Se hace necesario considerar dentro de la jornada un horario para fortalecer el intercambio de experiencias y reforzar el trabajo colegiado de los tutores.</li> <li>• Planificación didáctica, pero no dosificación proyecto</li> <li>• Falta de aplicación de estrategias de enseñanza acordes a los enfoques.</li> <li>• No hay uso de TIC. Escasa motivación en el uso de las mismas.</li> <li>• Las actividades formativas no han arrojado los resultados deseables.</li> <li>• Falta de competencias en docentes y directivos, así como capacitación de los mismos. Aún no se apropian de los enfoques de los programas.</li> </ul>
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 35% de los directivos, no han logrado sensibilizarse y trabajar corresponsablemente con todos los agentes educativos de las escuelas para hacer posible los propósitos de la RS. - la escuela caso queda dentro de este índice confirmado por dos Jefes de Enseñanza del sector educativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos no apoyan la transversalidad.</li> <li>• Algunos directivos no envían a los docentes a las reuniones de capacitación. Los docentes sólo asisten en las asignaturas de mayor carga horaria. - y en el caso de la escuela que analizo generalmente se envía a quienes no tienen grupo y con muchas horas de descarga o cocurriculares.</li> <li>• Los directivos no se involucran en los objetivos de la reforma.</li> <li>• El tiempo destinado para el desarrollo de las temáticas es insuficiente.</li> <li>• Insuficiente seguimiento interno de los equipos directivos. proyecto</li> <li>• La aplicación de orientación y tutoría en la currícula, ofrece dificultades por causas diversas, que van desde la carencia de horas, hasta la interpretación poco clara del rol del docente tutor.</li> <li>• Algunas improvisaciones en la coordinación de los grupos formativos, al no contarse con el personal especializado suficiente. La preocupación es que en la práctica los directivos acompañan poco el quehacer de los maestros.</li> </ul>
--	--

Construcción propia, Fuente: DESySA, 2009.

Cuando la investigación me lleva a caracterizar la escuela caso encuentro que son muy semejantes las opiniones de los sujetos – actores y las indicaciones del diagnóstico oficial, el de la DESySA. Así entonces con relación al director mi sujeto en esta investigación, encuentro que un buen porcentaje de ellos aún no se apropian del sentido amplio que implica la gestión escolar, y la cultura organizacional.

La aplicación de gestión escolar y la cultura organizacional requieren hacer con conocimiento e integrar a los que participan en el colectivo escolar, para acompañarse hacia una meta construida de manera compartida, común. Con una visión de conjunto e integración, llevando a cabo no sólo acompañamiento sino seguimiento y reorientación en caso de requerirlo, para eficientar el uso de los recursos en general con los que cuenta la escuela y avanzar hacia el logro del proceso educativo de los que en el ámbito escolar conviven.

Como complemento diagnóstico de la parte oficial con relación a las escuelas secundarias técnicas, en el caso de la investigada, encuentro altas y bajas en las prácticas que el director lleva a cabo, por ejemplo, el director D. 14 ha puesto en marcha el laboratorio de cómputo, uno de los sueños que el colectivo escolar esperaba,

la siguiente foto da cuenta de ese logro:

Imagen 33. EL LABORATORIO DE CÓMPUTO.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

El laboratorio de computación un espacio de la escuela. Como parte de la actual gestión el director se enfrenta a un doble problema: por un lado, a las llamadas “inercias” de la escuela (los vicios de una cultura organizacional), y por ello algunos docentes *se niegan a usar las computadoras*; y por otro, a la necesidad de que el personal responsable del laboratorio de computación sea el personal idóneo para este espacio, además de la falta de pericia de parte de los docentes para la utilización de las TIC. Es un logro a pesar de que aún no se explota este espacio al 100%.

Pero por otro lado tenemos aún el estancamiento del uso bibliográfico, todavía se encuentran libros empacados, debo reconocer que el responsable de la biblioteca se ha esforzado bastante por hacer de este espacio uno con carácter académico, pero así se observa aún la biblioteca escolar:

Imagen 34. AUN EMPACADOS LOS LIBROS DE TEXTO.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

La bibliotecas escolar es otro espacio de la escuela-caso. Cabe resaltar que ésta enfrenta también retos, por ejemplo que aún los libros de texto no se encuentren en la comunidad escolar y en cambio estén empacados en un espacio de la biblioteca. La biblioteca requiere de una etapa de reorganización y eficiencia. En el próximo capítulo 4 abundaremos sobre la cultura organizacional que conforma las características de esta escuela.

### **3.2 Ubicación geográfica**

La escuela que describimos en ésta investigación, está ubicada en la Colonia Jardines de Cerro Gordo en Ecatepec de Morelos en el Estado de México.

El Estado de México se caracteriza además de su colindancia con el

Distrito Federal, por el crecimiento poblacional y su desarrollado trabajo de tipo industrial a que se dedica su población. En la investigación sobre el Estado que realiza Civera (1997) describe el crecimiento al que hago referencia y que finalmente repercute en la necesidad del crecimiento de las escuelas en la región. De lo cual subrayo:

El objetivo principal en educación secundaria era fomentar el desarrollo de destrezas en quienes desertaban para acceder al sistema productivo. El gobierno se propuso abrir más secundarias, (*entre 1980 - 1990, etapa que me interesa en el inicio de la escuela caso*) sobre todo técnicas, pero analizando en qué zonas eran necesarias; en el caso de las generales, revisar sus programas complementarios de capacitación para vincularlos al sistema productivo, a la vez que se fomentaría la telesecundaria y se propiciaría que el gobierno federal mantuviese su participación, sobre todo en secundarias técnicas (Civera 1997:11). [las cursivas son mías]

### Imagen 35. EL ESTADO DE MÉXICO UBICACIÓN DE LA ESCUELA



Estado de México. Mapa tomado de [http://mapsof.net/uploads/static-maps/mapa\\_rutas\\_estado\\_mexico.jpg](http://mapsof.net/uploads/static-maps/mapa_rutas_estado_mexico.jpg). por Doris Mariscal Ramírez.

La población que asiste a la escuela secundaria técnica, no siempre ha tenido facilidades para llegar hasta aquí como las que hoy en día existen. Hace 25-26 años, no había transporte público permanente. Para comunicar la Vía Morelos y la Av, R1 hay que cruzar un río de aguas negras – del gran canal-, hoy existe un puente vehicular, en aquellos años se atravesaban los carros sobre unas vigas que estaban colocadas a manera de puente, no había otra forma de pasar hacia la escuela, era un arriesgo constante de la propia seguridad, por allí llegaban los maestros y los alumnos.

Era un lugar alejado por la escasez de vialidades, ya que la mayoría eran caminos de terracería. Los primeros habitantes de esta región se establecieron primero en la colonia conocida como Ciudad Azteca, la primera población proveedora de la matrícula de la escuela. Además había pocas escuelas, la más cercana era una secundaria general que está aproximadamente a un kilómetro de distancia y otra también de esta modalidad que dista unos dos kilómetros. Las otras escuelas que se encuentran cercanas son más recientes, así que no había competencia en las etapas de inicio y auge de la escuela secundaria caso. El propio desarrollo urbano de la zona ayudó a que la escuela se mantuviera durante casi 10 años con prestigio.

Los padres de familia de la comunidad además son en un 70% originarios del Distrito Federal, el resto son del interior de la república. De los estados de Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Veracruz y algunos del centro del país, lo que me explica algunas manifestaciones de su cultura regional a la hora de responder a las cuestiones escolares, por ejemplo la colocación de la “ofenda de día de muertos”, “día de las madres”, “días patrios” o “fiestas decembrinas”, sin olvidar que la propia institución escolar hace eventos relacionados a estas fechas fomentando las costumbres y tradiciones ya nacionales.

A pesar de que durante diez años no tuvo competencia, las escuelas que se establecieron comenzaron a provocar la distribución del potencial alumnado de la

zona, distribuyéndose en las que por domicilio les quedaban más cercanas. No olvidar que la zona está densamente poblada a causa de industrias que brindaban trabajo en Ecatepec. Algunas de esas empresas en otro tiempo proveedoras de empleo, han desaparecido por distintas causas entre ellas por quiebra o por exceso de competencia con otras empresas mayores, o cierre por huelgas.

Las escuelas cercanas a la que investigo se ubican según el siguiente mapa:

Imagen 36. LA UBICACIÓN DE LAS ESCUELAS QUE ESTÁN EN LA ZONA

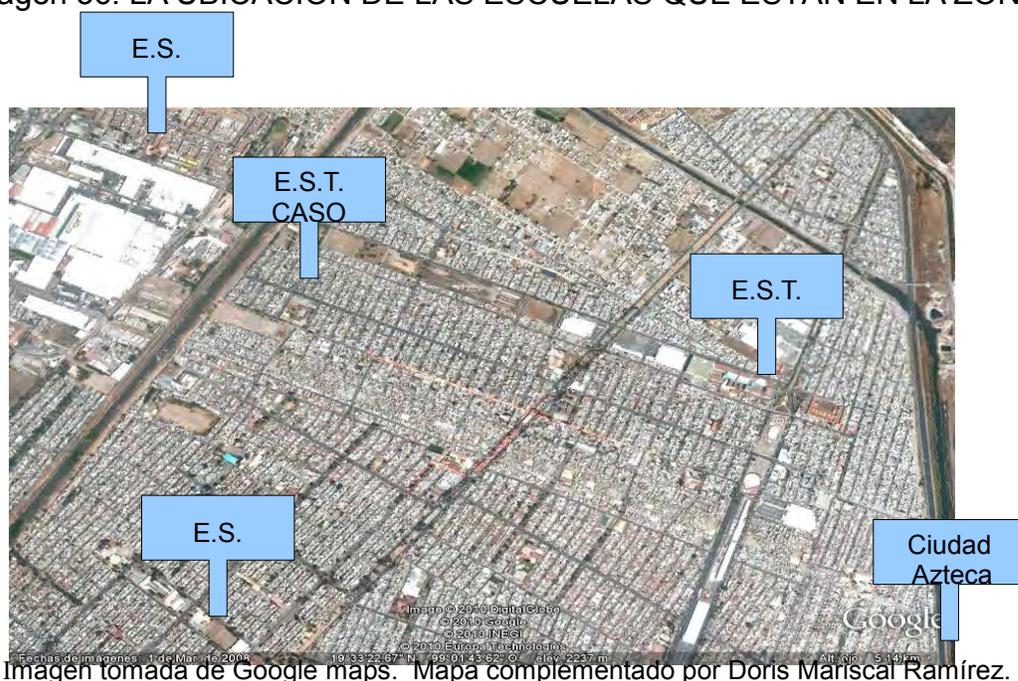


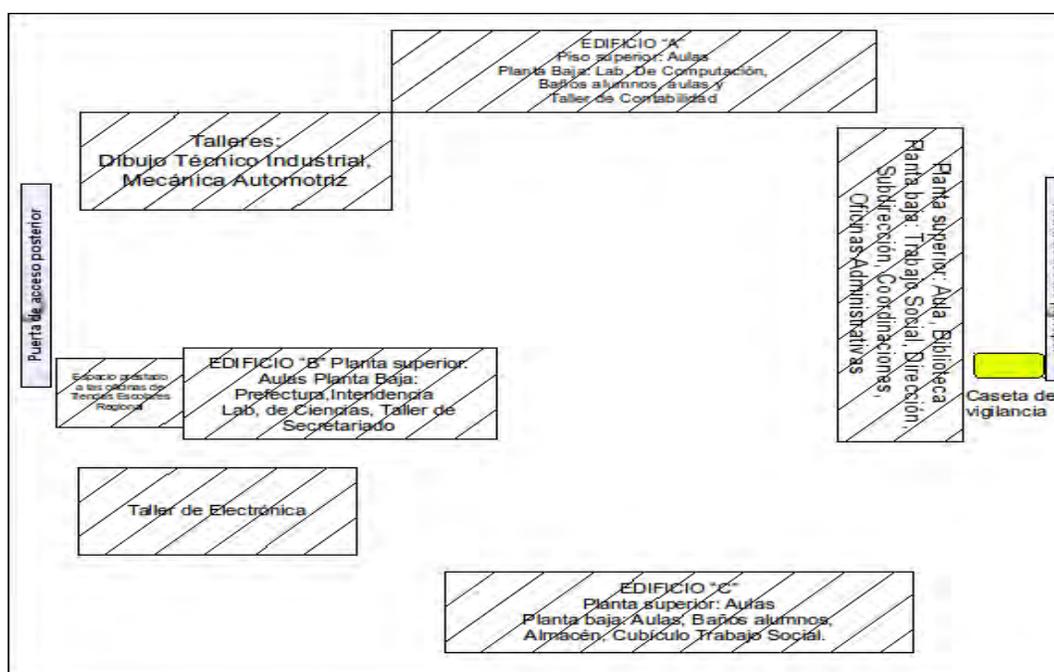
Imagen tomada de Google maps. Mapa complementado por Doris Mariscal Ramírez.

En la imagen anterior, se puede identificar que no están demasiado cercanas las otras escuelas con relación a la “escuela caso”, con las que pudiera tener competencia. Sin embargo las que aparecen tienen una población mayor en ambos turnos y la escuela secundaria técnica más cercana, con uno solo le lleva ventaja, es de 800 alumnos en el turno matutino y en la escuela “caso” es de 632. (dato cotejado con la directora de la E.S.T cercana y la supervisión escolar). En el primer capítulo señalé que la matrícula inicial de la escuela ha estado descendiendo significativamente

en la escuela caso, mientras que en las otras ha ido en ascenso.

La escuela caso es bastante amplia, en el croquis siguiente, señalo los espacios con los que se cuenta. La distribución de los edificios determina también la forma en que se han ubicado los docentes para atender las asignaturas que tienen a cargo, en ellas se aporta a la construcción de la cultura organizacional en éste plantel.

### Esquema 1. CROQUIS DE LA ESCUELA



Distribución de los edificios del plantel. Construcción Propia.

En la escuela existen áreas verdes que cada vez más se ven atendidas con la presente gestión escolar que el directivo atiende, el mantenimiento es evidente, hay cambios que los propios docentes, personal y padres de familia comentan:

“la escuela tiene ya otra fachada, se ve más limpia y sin alumnos fuera de clases.”(A.1. 1/04/09).

En las áreas que se ven despejadas en croquis, se llevan a cabo actividades propias de la escuela y la currícula, como Educación Física en las canchas, patio cívico, al centro y áreas verdes.

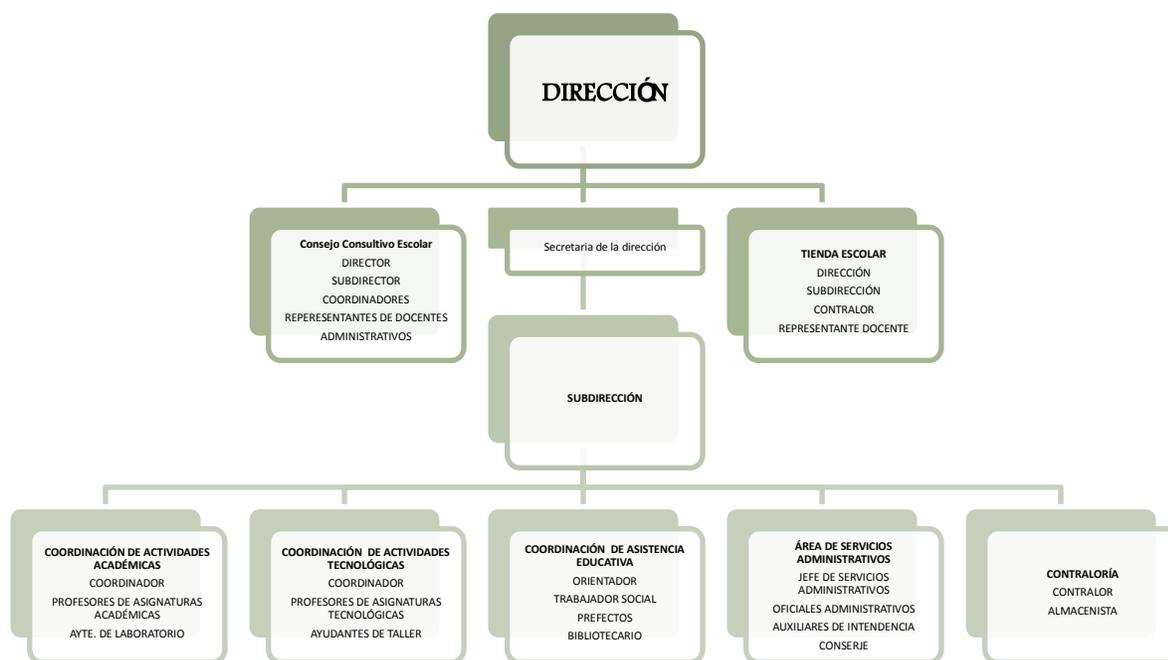
### **3.3 Estructura conforme al organigrama escolar**

Como toda organización escolar en la escuela secundaria técnica que investigo las relaciones están marcadas desde esta estructura.

A continuación anoto el organigrama que desde la normatividad implica una jerarquización de las actividades y funciones, sin embargo a pesar de que están marcados los lugares que en el documento ocupan cada uno de los actores, en las observaciones que realicé, encuentro que en algunas ocasiones, por ejemplo a pesar de existir una figura como la coordinación o subdirección, los docentes se *saltan* a sus jefes inmediatos para solicitar al director que atienda *sus casos especiales*, cuando esto ocurre el director se convierte por necesidades del servicio en el que resuelve todos los casos, si bien es cierto que es el responsable de la escuela monopoliza las actividades, muchas veces sin el quererlo sino por las dinámicas que se generan al interior del plantel y por solicitud de los propios docentes. Pero además al resolver todos los casos les resta autoridad a las demás figuras.

## Esquema 2. ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA INVESTIGADA

## Esquema 2. ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA INVESTIGADA



FUENTE: Estructura oficial y el personal que participa en la escuela. Construcción propia

Las Escuelas Secundarias Técnicas en su estructura organizacional cuentan en su personal con 1 director para ambos turnos, el cual debe trabajar 48 horas por ser su puesto el de mayor responsabilidad; un subdirector también para ambos turnos con una carga horaria de 45 horas, quienes deben trabajar en dos turnos si la escuela los tiene, en el caso de la que investigo cuenta con esta condición.

El turno matutino comienza a las 7:00 hrs. y concluye a las 14:00, el turno vespertino se atiende de las 14:00 a las 21:00 hrs., esta extensión en tiempos hace que los directivos en general se *turnen*, es decir compartan los tiempos escolares de manera poco equilibrada, ya que generalmente el director tiene que salir a reuniones o

para atender alguna diligencia que la autoridad le pide que se realice fuera de la escuela y el subdirector por su parte asistir a las reuniones a que es convocado y que son también constantes. En el caso de la escuela observada el director sale con mucha frecuencia y son escasas las veces en las que llega a las 7 de la mañana y en muy contadas ocasiones se ha retirado a las 9 de la noche, lo que me remite a los testimonios de los informantes que constantemente dijeron que uno de los factores que identifica a los directores de esta escuela es su ausencia del plantel.

En el manual de organización de las escuelas secundarias técnicas además se indica que debiera haber dos coordinadores, uno de actividades académicas y otro de actividades tecnológicas, quienes en general deben trabajar según el número de horas con que cuentan en sus claves presupuestales, que son en general de tiempo completo. En las escuelas secundaria técnicas se trabaja por horas, el pago es por hora – semana – mes, los profesores que tienen tiempo completo son aquellos que cuentan con 40 o 42 horas a la semana, los de medio tiempo menos de 30 y, los que tienen hasta 12 son considerados como profesores de un cuarto de tiempo.

Es de hacer notar que las figuras de las coordinadores tienen 1 año en esta escuela, y que por espacio de 3 años no hubo atención en estas funciones ni la parte sindical, ni la oficial habían cubierto esos espacios. Las coordinaciones en el sistema son consideradas como una *comisión*, pues no hay clave para ese puesto.

En la gestión de los directores D.11., D.12 y D.13 anteriores no se contaba con este personal directivo completo lo que incrementaba la carga laboral, esto ocurrió de 2001 a 2007, y durante las administraciones que se vivieron de 2002 a 2007 prácticamente estuve sola, como encargada responsable del plantel, con el conocimiento de la Jefatura de Sector y específicamente del Supervisor de la zona escolar, a pesar de que como ya anoté en el capítulo anterior, un profesor tenía la asignación como director, pero no se hacía presente en la escuela por largas

temporadas.

La organización escolar cuenta hoy con personal con las siguientes cargas horarias:

Tabla 5. CARGA HORARIA EN LA ESCUELA INVESTIGADA

Cargo o Puesto	No. de personal adscrito	Horas atendiendo la actividad señalada
Director	1	48 hrs.
Subdirector	1	45 hrs.
Coordinador de Actividades Académicas	1	42 hrs.
Coordinador de Actividades Tecnológicas	1	42 hrs.
Maestros de tiempo completo	22	Hasta 42 hrs.
Maestros de medio tiempo	15	Hasta 30 hrs.
Maestros de un cuarto de tiempo	2	Hasta 12 hrs.
Personal contratado por jornada. Administrativos e intendentes, así como personal de apoyo educativo: Trabajo Social, prefectura y orientación educativa.	27	Entre 35 y 40 hrs.

Fuente; Elaboración propia conformado con base en la revisión de la estructura actual.

La elaboración de los horarios es una tarea ardua que realiza generalmente el subdirector, pero que debe ser revisada cuidadosamente por el director, ya que cada uno de los docentes quiere siempre que el horario se acomode a sus necesidades independientemente de las de la institución. Este es otro de los elementos que identifican las costumbres del personal de la escuela, si el horario no les acomoda además de negarse a firmarlo, se inconforman y organizan para protestar contra el director.

Si algún profesor del matutino de tiempo completo llega a tener en el turno vespertino 3 horas, le pide al director que se lo cambie y ajuste para que cuando mucho tenga 2 horas al inicio del turno contrario. Esta situación que de manera tradicional se

ha dado en la escuela genera mayor problema a la hora de diseñar los horarios porque son muchos maestros con tiempo completo, lo que ocasiona que no todas sus horas puedan quedar en un solo turno, al respecto un informante dice:

“donde la mayoría de los compañeros tiempo completo, cada quien en su turno, o sea, formular horarios era muy complicado, de manera que bueno también enfrentamos a los hábitos, a las costumbres...” (D.14. 1/01/09 ).

### **3.4 El director y el personal docente, administrativo y de apoyo**

Las prácticas directivas tienen que ver en todos y cada uno de los ámbitos de la gestión. En el caso específico de la relación con los docentes además de considerar para su actuar el contexto en el que se labora, aunado a la cultura con la que llegamos al plantel, requiere hoy día que se establezcan las condiciones en el ambiente laboral para construir un trabajo colegiado, un trabajo en equipo, en el que se reconozcan las diferencias de cada uno de los actores sociales en el plantel, esto no es una tarea fácil para ninguno de los que participan en la escuela debido a que

el desempeño y las funciones de la dirección escolar del nivel de educación secundaria, no ha sido explorada a fondo con estudios que indiquen cuáles son los problemas totales y hacia dónde debiera darse su desarrollo y transformación. Este renglón es eje clave para propiciar y consolidar el trabajo colectivo, participativo y colegiado de la gestión pedagógica. (Reyes, 2004:2).

en este sentido describí la participación del director en la escuela caso.

El personal directivo de las escuelas y los equipos técnicos estatales, en su mayoría, no han recibido capacitación específica para ejercer su función, particularmente con respecto a su responsabilidad en el cumplimiento de los propósitos educativos, a pesar desde el año 2000 se ofrece el Primer Curso Nacional para

Directivos de Educación Secundaria, aunque también reconozco lo que anteriormente señalo con relación a los esfuerzos que la DESySA y los SEIEM hacen en éste sentido.

Una problemática recurrente se presenta con los docentes en relación a las horas que están destinadas al trabajo escolar, cuando a pesar de contar claves que amparan un número determinado de horas éstas no se cubren con trabajo efectivo especialmente con alumnos.

Esa falta de atención a los alumnos y el que los padres se percaten de que existe personal en la escuela *sin hacer nada*, crea molestias que se agrandan porque son los propios docentes quienes *difunden* que hay maestros en esa condición. Los padres de familia presentan quejas al director o a las autoridades oficiales externas: el supervisor.

El eficientar el tiempo se convierte en un conflicto cuando no se cuenta con el *compromiso* de quienes conforman el colectivo escolar. Nuestro actor principal, el director D.14. Refiere:

” tenemos que partir desde la invitación nuevamente para generar el compromiso [...] y de ahí estar dándole seguimiento su puntualidad, al desempeño,[...] al trato mismo de los alumnos, en presencia como trabajadoras,[...] porque estamos hablando de que aquí es una institución educativa, la presencia, el trato, la forma de dialogo, [ ...] todas las actitudes[...]” (D.14. 1/01/09).

Cuando no se ha atendido a algún alumno o padre de familia de manera *decorosa*, con la prontitud que ellos como destinatarios del servicio educativo solicitan, se han dado casos en los cuales las quejas presentadas al director, lo colocan como mediador en esas situaciones, y generalmente él “debe” respaldar al docente o al personal de la escuela, en contra de los destinatarios, lo que produce que éstos se sientan afectados u ofendidos por la “falta de apoyo” del director y llevan el asunto a otras instancias.

Estas experiencias se han venido repitiendo de manera muy frecuente en la escuela, con base a lo cual la comunidad circundante al enterarse comentan al exterior del plantel situaciones como

“ allí no hay autoridad” por eso las cosas están tan mal en esa escuela” (A.2. 16/04/09).

Los directivos cotidianamente llevan un control administrativo sobre los profesores: hora de llegada y salida, permisos, solicitudes, cumplimiento, eficiencia. También tienen en sus manos la represión administrativa: notas de extrañamiento, actas administrativas, actas de abandono laboral, orden de disponibilidad y cese laboral; estos documentos se han venido utilizando como un mecanismo de control para evitar mayores abusos por parte del personal, sin embargo, en contadas ocasiones se han elaborado y en los casos en los que se han hecho, la parte sindical simplemente los *hecha abajo* desapareciendolos para evitar *el abuso de la autoridad*, por tanto, se han constituido como simples amenazas.

Resulta importante hacer notar que la autoridad se ejerce con la presencia, y el liderazgo, no necesariamente con documentos o *papelitos*. Los directores logran que haya una continuidad de sus propuestas laborales al interior del plantel, siempre y cuando tengan seguidores, pero en la escuela caso hay docentes de manera sistemática y sin causa justificada están en contra de la autoridad. Por ello, las propuestas que surjan de la dirección difícilmente tienen cristalización en los hechos educativos escolares, de ahí que se aplique la coerción para mover “*las inercias*”.

Las decisiones que se toman en la escuela para realizar el ajuste de las plantillas de personal muestra una tensión constante entre los ámbitos pedagógico y administrativo de la gestión escolar, pues deben conjugarse por una parte la necesidad de cubrir todos los grupos en cada asignatura, considerando el perfil de los docentes y la experiencia profesional de los mismos, y por otra, la cantidad de horas que

corresponden a su nombramiento y sus intereses laborales.

Otro aspecto importante es que estas decisiones repercuten en la actitud de los maestros y, en consecuencia, en su trabajo con los alumnos; por ejemplo, cuando se asigna como tutor de un grupo a un maestro dispuesto y comprometido con el trabajo de los alumnos o cuando las asignaturas que se les designan corresponden con su perfil profesional.

Existe un lenguaje especial en el trato que se establece entre el director y los docentes, el siguiente testimonio del D.11 lo ilustra:

“si vas a hablar con alguien que quiere pelear... llámalo a tu oficina, déjalo que hable, generalmente el que se inconforma lo hace de pié... luego de que hable, pídele que se siente. Eres tú el que va a poner las condiciones de la plática... y se denota cuando estás detrás de tu escritorio, es tu territorio, eres autoridad” (D.11.22/05/09).

Este es un consejo del informante, con quien se logró la renivelación de la escuela.

La actual organización académica no contribuye al intercambio de experiencias entre el personal docente y directivo. En la práctica, los espacios para el trabajo colegiado son escasos; no suelen analizarse los problemas de aprendizaje, ni establecerse los acuerdos necesarios para prevenirlos o solucionarlos de manera conjunta. Las reuniones de academia se realizan por especialidad lo que dificulta el diálogo entre profesores de asignaturas distintas. A las de evaluación, sólo suelen asistir los maestros de tiempo completo. En ambas, los asuntos que generalmente se abordan son de orden administrativo (organización de ceremonias y eventos, asignación de comisiones) o relacionados con la disciplina y con el mantenimiento o conservación del edificio escolar.

Estas prácticas suelen no haber manifestado cambios significativos muy a pesar de los procesos de actualización a los que los docentes, directivos y personal en

general se ven sometidos de manera anual por lo menos a partir de 1995 cuando se inician los procedimientos del Programa Nacional de Actualización del Magisterio en Servicio (PRONAP) en los que se ha hecho hincapié en la necesidad de transformar de manera significativa las reuniones de academia, para construir un colectivo escolar con trabajo colegiado en el que participen todos.

No se llega en la escuela a ese nivel. A pesar de que estos procesos formativos se han visto incrementados a partir de la puesta en marcha de la Reforma Secundaria porque:

en las visitas que realizan los asesores técnico pedagógicos y los jefes de enseñanza, éstos reportan que muchos de los docentes siguen asumiendo un papel patagónico en este proceso, dictando resúmenes, explicando procedimientos, preparando exámenes en los que prevalece la memorización de conceptos, exagerando en las tareas que harán los alumnos en casa con copias, cuestionarios, mecanizaciones o solicitando que realicen investigaciones sobre temas que poco tienen que ver con la intención de promover el desarrollo de las competencias señaladas en el perfil de egreso de la educación básica. (SEIEM.2009:63).

La organización académica está establecida por módulos de 50 minutos, por cada sesión para la atención de cada una de las asignaturas, sólo está permitido fusionar por horario 2 módulos a asignaturas como Ciencias, Español y Matemáticas además de las sesiones de talleres a las que en la escuela caso se han otorgado las 8 horas semanales en dos ocasiones a la semana por espacio de 4 módulos cada una, justificado por el tipo de trabajo que se lleva a cabo en los talleres. Las condiciones laborales de los docentes y *la excesiva carga curricular* (argumento de los propios docentes) han generado un tipo de profesor que se caracteriza por poseer poca o nula pertenencia a este espacio educativo, aunque no fue motivo de la presente investigación sería interesante averiguar que otras actividades extra-académicas realizan, para entender mejor su falta de *compromiso* en el plantel a pesar de poseer un trabajo con “base” aunque se cuente por lo menos con 20 años laborando en este

espacio.

Estamos en la búsqueda de cumplir con lo que la propia DESySA nos recomienda:

“En los últimos años, particularmente con la puesta en marcha de la reforma, la planeación ha ido transformándose en una herramienta de gestión escolar que permite a los colectivos escolares plantearse propósitos a alcanzar en el mediano plazo, priorizar los aspectos que habrán de atenderse de manera inmediata, promover la corresponsabilidad entre los miembros del equipo al hacerse cargo del desarrollo de proyectos específicos, entre otros beneficios, que a la fecha han ido adquiriendo significado para directivos y docentes.” (SEIEM.2009:88).

El director D.14. en ese afán de conformar un colectivo colaborativo hace constantes invitaciones al personal en general para que se integre a construir un proyecto conjunto de mutuo respeto y compromiso firme.

Para apoyar el trabajo administrativo de la escuela, se cuenta con 8 secretarías de ambos turnos. Las secretarías tenían la *costumbre* de salir constantemente de la escuela para buscar alimentos, ocasionando desatención en el área donde los visitantes requieren atención por asuntos relacionados con trámites que ellas llevan. Con las recientes administraciones de los directores D.11, D.12 y D.13 pero sobre todo con la última del director D.14, hay menos posibilidades de salir. Se les permite que utilicen un espacio al interior de las oficinas administrativas para que tomen ahí sus alimentos porque

“... en la dirección empezaban a poner, agua, café y azúcar, según para que no se salieran las secretarías, porque según se salían mucho tiempo, por el café que esto y el otro,“ (A.2.16/04/09).

Una característica de las citadas con antelación es que se niegan sistemáticamente a utilizar las computadoras a pesar de que los trabajos que se reportan a la supervisión se deben presentar utilizando constantemente esta

herramienta, al no utilizarla se viene ocasionando tardanza en el trabajo. En la gestión actual se les ha colocado a cada una de ellas una computadora para seguir *invitándolas* a trabajar de esa manera y no *cargarle la mano* a la Jefa de mesa, (así se le llama a la secretaria que es la responsable de llevar a revisión entre otras cosas: los datos estadísticos de matrícula, bajas y altas, actas de exámenes extraordinarios, procesos de certificación, etc.).

Este personal poco a poco se está integrando a las labores en el sentido de actualizar su forma de trabajo, el miedo que manifiestan es que *seguramente ya no serán necesarias* porque *todo lo hace la computadora*, sin embargo ese uso de la tecnología es parte de la modernización de la cultura organizacional en la escuela, la siguiente foto muestra el área de trabajo de las secretarias:

Imagen 37. LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS.



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Se considera personal de apoyo a Trabajo Social, Orientación Escolar, Prefectura y Bibliotecario. Cada uno de estos departamentos da atención al público, misma que es reconocida por la comunidad de una forma deficiente. En las entrevistas

con los actores apreciamos: a) falta de atención a padres de familia y alumnos; b) quejas presentadas en instancias ajenas a la escuela como Departamento Jurídico del nivel escolar, Derechos Humanos, Jefatura de Sector y Supervisión escolar.

Es en estos departamentos en los que también se ejecutan algunos programas o proyectos de origen federal y estatal, que apoyan la gestión escolar o fortalecen la currícula, los cuáles muchas veces son valorados como positivos en el sentido de que proporcionan apoyos reales a la escuela y se logra la articulación curricular y la mejora en aspectos relacionados con la gestión escolar. Sin embargo, en algunos casos, los programas o proyectos son considerados como carga administrativa adicional, debido a la falta de articulación con los contenidos de las asignaturas, a la poca significación que le otorgan directivos y docentes, a la necesidad de entregar reportes sobre su desarrollo o bien a que los consideran imposiciones de otras áreas o sectores gubernamentales.

Uno de los departamentos con quienes la dirección ha tenido mayores diferencias casi de manera tradicional es con intendencia, ya sea por la forma de trato, por la falta de trabajo constante y eficiente del personal que labora en esta área o simplemente porque las estrategias no han logrado *sensibilizar* ni a unos ni a otros, desde el punto de vista de los trabajadores de intendencia se cuestiona el tiempo que el directivo debiera estar en el plantel tal como se muestra en el siguiente testimonio:

“uno de los problemas que [...] afecta a las escuelas [...] que el director no esté aquí [...] que es una escuela de doble turno [...] pero lo que he oído y quiero comentar es que al director se le da una compensación más por estar de doble turno [...] pero por ejemplo aquí el director nunca lo he visto que este todo el turno [...] el matutino y vespertino. Llega en la mañana [...] se va, [...] llega a las 2 de la tarde y a las 6 o 7 ya no regresa, digo, tal vez porque descargue su trabajo en el subdirector pero, [...] también el subdirector tiene a sus coordinadores [...] pues dicen ahí te dejo yo ya me voy[...] entonces, si no está bien la cabeza pues el cuerpo no trabaja bien [...] en cambio cuando estuvo el maestro (el actor hace referencia al director D.4), yo llegaba a las 6 de la mañana, pues el llegaba 6:30 y yo me iba a las dos y muchas veces nos íbamos juntos, pero ya habían salido maestros , ya se habían salido los alumnos” (A.2.16/04/09).

Así los trabajadores de este y los demás departamentos repetidamente manifiestan que en la escuela es el ausentismo de los directivos en general pero en específico del director del plantel, lo que más afecta al desarrollo de la institución.

Las decisiones que los directores han tomado hacen también un ambiente especial entre los trabajadores; por citar un ejemplo, antes de la construcción de la barda perimetral en el 87 - 88, había una malla ciclónica que se utilizaba como lindero de la escuela, al levantarse la barda ese material se guardó. Tiempo después se utilizó una pequeña parte por decisión del director D.4 y se mantuvo con el director D.5, como valla para conservar las áreas verdes, pero uno de los directivos -D.10-, decidió;

“prestar la malla sobrante (que era mucha) a una escuela[...] entonces [...] en ese momento no se necesitaba, pero cuando se fue deteriorando [...] ya no hubo para reponer entonces una vez llegó el supervisor y [...] está malla ya está mal porque los alumnos se pueden accidentar, entonces quítenmela, pues se quitó pero ya las áreas verdes se echaron a perder, porque ya los alumnos se transitaban como si fuera calle” (A.2.16/04/09).

Esta decisión tomada por el Supervisor de zona y avalada por el Director, tal vez porque no le quedaba opción, vino a echar por tierra el trabajo que habían logrado al mantener las áreas en buenas condiciones; con ello se generó malestar en los intendentes porque lo consideraban una ausencia en el reconocimiento de su esfuerzo tanto por autoridades como por el alumnado. Éste último no hacía caso a intendencia cuando le pedían que evitara pasar por las áreas verdes; el actor siguió cuidando sus espacios asignados, pero otros compañeros de ese departamento descuidaron totalmente, así se inicia un deterioro mayor en ciertos lugares del plantel.

Cada Director cuando es asignado a una nueva escuela tiene generalmente por costumbre primero conocer el nuevo ambiente, observar al personal y su forma de trabajo. En ésta cada director ha querido dejar su propio estilo pero, no se nota secuencia en las acciones así lo encontramos cuando nuestro actor dice:

“no entonces le digo, si unos maestros pues si tienen sus ideas y quieren trabajar a su forma de ser, pero llega otro y no les gusta ese y pum pa’ fuera no y simplemente el tipo de color de la escuela, llega un maestro y dice yo la quiero anaranjado con verde . .bueno . .y llega otro maestro y dice yo la quiero así, asado todos traen sus ideas .no? . .es lógico llegan todos y dicen yo quiero trabajar pero desgraciadamente bueno yo creo que son como todos no?, buscan un equipo de trabajo” (A.2.16/04//09).

Por supuesto que la propia normatividad y las escuelas exitosas con su ejemplo reflejan que el trabajo en equipo es una de las metas que debemos seguir, sin embargo:

“pero muchas veces no es cuestión de que trabajen, sino que es a base de información que los llaman, para que les indiquen como esta todo,...por el tiempo que están ausentes . . .Y necesitan saber... no se dan cuenta de lo que está pasando ... simplemente es que fulano me dijo y sultana me dijo, pero como son gente de su equipo, pues les creen más a ellos que a uno, uno trata simplemente de cumplir con su trabajo” (A.2.16/04//09).

Por ello, este llevar y traer información ha generado en la escuela caso un ambiente denso, que describiré en el capítulo 4.

La comparación entre los integrantes de la comunidad escolar está haciendo cada vez más daño, porque no se reconocen las virtudes del otro, sino las debilidades y las maldades que pueden tener, tal y como lo refleja el testimonio siguiente:

“ muchas veces como una vez le dije a usted, nos apartamos en ciertas cosas, pero mientras no sepa defender[...] que [...]su espacio se mantenga, se vea un poquito más diferente, pero ya cuando dicen no pues el que trabaja más es fulano, [...] pero yo estoy comparando mi trabajo con el de él y creo que el mío esta mejor pues ¿como? donde estoy fallando [...] pero veo la forma de muchas veces el director es el que busca ese tipo de personas que le pueda estar informando, fulano hizo esto, fulano hizo lo otro, pero desgraciadamente no dicen la verdad entonces se ponen en mal a muchas personas frente al director. Si, y según el director dice esa persona es la que está trabajando, ¿porqué?

porque le informa le dice como están las cosas, del tiempo que está ausente pero le digo, para mí no es válido y eso es lo que no tenía el maestro D.4. , él no se basaba en que es que fulano me dijo esto, el iba y corroboraba, ¿qué estás haciendo?, ¿qué haces?” (A.2.16/04//09).

Uno de los criterios en los cuales se fundan nuestros actores informantes para hablar del auge de la escuela es este, el que el Director corroboraba personalmente las cuestiones que le eran informadas por cualquier persona de su equipo de trabajo, buscaba darle su lugar a cada quien en el sentido de unificar una real comunidad educativa.

Los problemas del departamento de intendencia se vieron acentuados en la gestión escolar del maestro Director D.5. ya que decía:

-¡no, pero es que no me gusta a mi... tiene que ser así!, [...] ¡usted cree que sabe más que yo! (D.5 en voz del actor A.2).

“no le digo no tal vez no, usted tal vez sepa mucho pero académicamente, o sobre papel pero no en cuestiones que pueda ser manual pues yo le puedo decir que no [...] porque me dice usted en una hora tiene que limpiar aquí y yo le digo no en media hora yo lo limpio usted se va a enojar. Porque yo trataba de cumplir con mi trabajo, trataba [...] pero yo, sin que me ayudase nadie, entonces me enojaba porque pues porque tengo que ir a hacer una cosa de que le toca a alguna otra compañera, que está ganando lo mismo que yo pero por equis razón no lo hace, entonces ahí empezaron los problemas también” (A.2.16/04//09).

El actor plantea la forma de trato que fue ocasionando alejamiento entre la dirección y los intendentes, especialmente entre algunos de sus integrantes; otro de los factores que profundizan el alejamiento con la dirección tiene que ver con la Carrera Administrativa en la que participan los trabajadores de este espacio, aspecto que se distingue en el discurso del actor:

”en una plática ...con el maestro D.11. que para lo de carrera administrativa, cuando nos evalúan, nos daban los 15 puntos a todos, (le comenta a nuestro actor uno de los

compañeros de intendencia también) -en vez de darme 15 puntos me dieron 8- , ¡8 ¿y ahora porque!?, y dice, a L... le dieron 5, a G...le dieron 8, a C... 9, el único que saco los 15 fue el compañero S..., ¡a caramba!, [...] está bien, tiene un área, son 3 salones son los más pequeños de la escuela y nunca se los han cambiado, el me dijo que no quiso hacer los baños porque dijo que no y no lo han obligado, ni le han levantado ningún documento, ni nada, a pero si un reconocimiento notas laudatorias y los 15 puntos en esto y ¿Por qué?, pues no sabemos pero [...] y si usted va y le dice que bueno ¿porque al compañero si?, a ¡usted preocúpese por su trabajo!, entonces ni siquiera una explicación nos quiere dar del porque a él, porque no nos puede decir es porque él trabaja más, porque él tiene un área mas grande, [...] ni una explicación simplemente no, no”(A.2.16/04//09).

Cuando un Director otorga el puntaje con el que van a participar en este tipo de procesos, los trabajadores administrativos y de apoyo, que son los que participan en la Carrera Administrativa, y no hay equidad, desde el punto de vista de los actores, se ocasionan severos problemas pero además se pone en evidencia quien es del equipo del Director y se ahondan las enemistades.

Los días festivos en la escuela están previamente establecidos en el calendario oficial, éste se da a conocer anualmente no sólo por los diversos medios masivos de comunicación incluyendo la internet, sino también por parte de la sección sindical. En el se contemplan días sin labores con alumnos , pero el personal de intendencia si asiste para el cuidado del plantel, y se pagaban (con tiempo) dobles como parte de una tradición en la organización, sin embargo en la presente gestión escolar, el Director D.14, ha hecho un cambio en ese sentido, los trabajadores de intendencia siguen inconformes con la decisión, lo manifiesta un informante de la siguiente manera:

“pues vino un maestro -D.14- esos días no se pagan dobles, son sencillos- y se aferro a que son sencillos y sencillos se pagan, ...y según la compañera que lleva el registro . . .se le debe mes y medio y aunque hubiera hecho todas las guardias ...es que se le deben y se le deben, bueno usted se las va a pagar, ... entonces al compañero se las da y no las rifa y cuando uno lo pide si tiene que ser en rifa, pues no hay explicación” (A.2.16/04//09).

Como se observa en el discurso del informante, esos tiempos de trabajo han generado molestias entre el personal de intendencia al asignar la jornada en un proceso aleatorio que les resulta sin fundamento objetivo.

La escuela es una institución con una compleja micropolítica interna.(Ball:1989: ) Sus características son motivo de otra investigación no menos interesante. Sin embargo habría que mencionar que la escuela contiene una compleja red de relaciones que están impregnadas de contenidos políticos y morales. No hay consenso, salvo aparente, aunque de manera verbal incluso en las reuniones eso se dice abiertamente por parte de cada uno de los grupos que se distinguen en la institución. Existe disputa ideológica, mas o menos camuflada, sobre todo en las épocas en las que hay algunos informes de parte del sindicato. Las tensiones se dan entre los diferentes grupos, personas e ideas. Los conflictos rompen una pretendida armonía y la apariencia de que todos los integrantes buscan un mismo y único fin. Notamos con el discurso de nuestros informantes que hay diversidad de posiciones y de intereses, pues “La red de relaciones real no reproduce el organigrama formal que se realiza sobre los papeles. El director, en ocasiones, no es quien tiene el poder real... (Santos Guerra, 2006: 42).

### ***3.5 La vinculación con el Sindicato y la Delegación Sindical***

Las condiciones laborales se ven permeadas por las actividades de tipo sindical que están plagadas de *compromisos* que la dirección y los docentes establecen. Al citar a Luis Hernández y su estudio intitulado “Sobre Vanguardia Revolucionaria”, nombre con el que se conocía la organización sindical nacional previo a la gestión de Elba Esther Gordillo Morales y sus sucesores, que no dista demasiado de las condiciones actuales ya anotado previamente .Campa (1989 ), explica:

Los directores ... y los inspectores de zona ocupan, por lo general, esos cargos gracias al

favor de Vanguardia Revolucionaria. Son pequeños funcionarios con cierto poder burocrático y, simultáneamente, elementos al servicio de los dirigentes sindicales". El director es la autoridad máxima dentro de una escuela. El puede, junto con el inspector, sancionar a los disidentes o estimular a los "institucionales. (p."x").

La dualidad (SEP-SNTE), en la mayoría de los cargos especialmente de los directivos se debe a que en las condiciones generales de trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y en nuestro caso específico SEIEM los consideran como puestos de base, que por vía "escalafonaria" propone el SNTE, es decir, se considera haber cubierto ciertos pasos previos: no sólo haber sido maestro frente a grupo, coordinador y subdirector, sino haber trabajado *políticamente* para el sindicato, *haber hecho presencia* en las oficinas de la sección sindical, o con *trabajos de divulgación* de las acciones sindicales, de las que hay que reconocer, algunas son *de buena pinta* por lo menos en apariencia, como los trabajos que en las escuelas se hacen con el fin de ser presentados en los congresos a que ha convocado el SNTE, ya que en realidad se aplican por lo menos en esas reuniones a leer lo que el sindicato envía, aunque por los propios dichos de los actores:

"ya está todo hecho, ya está armado, nada más nos usan para aparentar que hay participación de la base"

"como docentes entonces eres muy inocente, entonces eres tan inocente que si te decían levanta la mano, pues tu la levantabas, porque no sabias la magnitud [...] pero si en ese momento hubieras tenido una conciencia política diferente, también hubieras elegido otro tipo de gente, pero como no tienes conciencia política y apenas te estás formando como docente como personal de una institución, pues también vas aprendiendo..."(A.1.1/04/09).

Sin embargo el hecho de convocar al colectivo escolar para una junta de carácter sindical hace que todos acudan, y que se presenten puntuales, muy distinto a cuando se les cita para una reunión de tipo académico. Incluso aunque no se esté en funciones, como el caso de una profesora que aún disfrutando del tiempo que por embarazo le es concedido por derecho, cuando se iba a llevar a cabo el cambio de la delegación sindical, "le fueron a llamar a su domicilio" (A.1. 1/04/09). y se presentó

haciendo uso de su derecho, o sea el sindicato, si mueve más que lo oficial.

El hecho de que antes de ser asignado a la dirección de una escuela, el Director haya trabajado en los puestos anteriores le serviría como la experiencia que le permitiera llegar a tomar decisiones con conocimiento de las implicaciones de cada una de ellas, sin embargo en el caso de muchos de los que hoy poseen ese puesto, como fueron ubicados por la sección sindical por el trabajo político, no cuentan con ella, entendemos entonces porque las fallas de los directores en la función que hoy por hoy exige una actualización permanente y tener prácticas asertivas, lo anterior lo confirma Vallejo (2006) cuando afirma que:

los directivos de educación básica llegan a ocupar el puesto sin una preparación formal específica (lo que justifica el surgimiento de necesidades de formación profesional), sino a través de un escalafón que privilegia la antigüedad en el servicio y la formación docente; esto en el mejor de los casos, dado que en muchas ocasiones, se llega a ocupar el cargo de directivo sin mediar ningún concurso escalafonario o criterio formal alguno, situación que es reconocida en estudios estatales y nacionales [...] es pertinente señalar que la presunta falta de voluntad institucional para someter a concurso escalafonario las plazas vacantes ha dejado un amplio margen para la designación discrecional de personal directivo por la vía sindical o administrativa, circunstancia que sin ser necesariamente dolosa, mengua significativamente el estricto apego a los mecanismos estatutarios de promoción escalafonaria y lesiona la transparencia y la confiabilidad que deben prevalecer en el ámbito laboral de toda institución pública (Vallejo, 2006:3)

Además del control administrativo, el SNTE impone el control meramente sindical. Sus facultades son ilimitadas: convocar y sancionar reuniones de los órganos de representación no permanentes; avalar o vetar asambleas, congresos seccionales y a los propios Comités Ejecutivos de las secciones; sancionar discrecionalmente a los miembros del sindicato; controlar la tramitación de las prestaciones y procesos burocráticos sindicales y; controlar la huelga como principal instrumento de lucha de los maestros, "pues sólo el CEN tiene prerrogativas para declararla"(Campa, 1989).

Con base a las entrevistas realizadas me percaté de que los profesores e incluso algunos directores no se habían dado cuenta de los procesos que a nivel nacional ocurren con la política educativa aplicada a nuestro nivel educativo. Por ejemplo; en las últimas ocasiones en que me reuní tanto con la maestra fundadora, como con los trabajadores de la escuela, no nos describen con claridad cómo se fueron viviendo los procesos de la descentralización o como se aplica ese escalafón que mencioné anteriormente.

Las relaciones con la delegación sindical no siempre han sido gratas, dado que el director en la búsqueda de la estabilidad de la organización escolar ha tenido que tomar medidas que afectan la estabilidad laboral de algunos profesores. Al respecto, uno de los informantes comenta:

“hay que romper algunas inercias que no están siendo [...] favorables al proceso de enseñanza de tal forma que que en este proceso tiene que ver mucho una acción política y de emprender una serie de acciones [...] conjuntamente con la organización sindical”  
(D.14. 1/04/09).

Las actividades académicas en muchas ocasiones se ven afectadas por las que la propia delegación solicita, por ejemplo se pide apoyo al personal para hacer campañas políticas, y presentarse en concentraciones magisteriales, tal y como se evidencia en la siguiente foto:

### Imagen 38. EL TRABAJO POLÍTICO – SINDICAL AL EXTERIOR DE LA ESCUELA



Foto del archivo escolar proporcionada por la dirección de la escuela.

Una fracción de la cultura organizacional de la escuela, es su estrecha relación con el SNTE y por ende con los partidos políticos. En fechas recientes se observa, como lo muestra la imagen, el apoyo a una campaña política de un candidato a diputado por el Partido Nueva Alianza (PANAL). “En otros tiempos el apoyo se solicitaba para el partido que estuviese en el poder político nacional”. (punto de vista del Director D.11).

Cabe comentar que generalmente se requiere la asistencia de docentes y trabajadores que están sindicalizados a eventos tales como la marcha del 1° de mayo de cada año. Se han dado las citas tanto en el Distrito Federal como en el Estado de México, en la Ciudad de Toluca; por lo regular se trata del personal más allegado a la Delegación Sindical, pero últimamente se debe al surgimiento del partido del magisterio Partido Nueva Alianza (PANAL). Su creación fue propuesta por el SNTE, el mayor sindicato de América Latina por el número de agremiados y que es liderado por Elba Esther Gordillo, acusada de traición, (ver foto 40) aunque ella ha negado en repetidas ocasiones haber participado en la formación del partido, ya que pertenecía al Partido

Revolucionario Institucional hasta el pasado el 13 de julio de 2006 en que fue expulsada del mismo. El nuevo partido se constituyó el 30 de enero de 2005 después de tres años de que el SNTE fundara la Asociación Ciudadana del Magisterio (ACM), un grupo político reconocido por el Instituto Federal Electoral desde agosto de 2002.

Como parte complementaria de las acciones a las que el sindicato encabeza en el caso de la Sección a la que pertenece la escuela que analizo, también se hace la *invitación* a participar en la *Ceremonia del Fuego Nuevo*, ésta tiene la finalidad de renovar la cercanía primero de las mujeres sindicalistas y luego manifestar el poder de convocatoria que en cualquier espacio tiene esta instancia. (ver fotos 41 y 42)

Imagen 39 . LA DISCIDENCIA



Foto tomada de <http://www.jornada.unam.mx/2009/05/1>

La contra parte de las concentraciones las vemos enseguida:

imagen 40. CONGREGACIÓN SINDICAL EN TEPOZOTLÁN, EDO, DE MEXICO



Noviembre de 2008. Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Imagen 41. CONGREGACIÓN SINDICAL EN CABECERA MUNICIPAL DE ECATEPEC DE MORELOS, EDO, DE MÉXICO



Noviembre de 2009. Foro tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Esta actividad que se está proyectando como parte de la cultura sindical y que se propone como tradicional , la Ceremonia del Fuego Nuevo se lleva a cabo

convocando principalmente a las maestras sin dejar de lado al magisterio masculino. Se presentan cada vez más personas a este evento, que consiste en llevar a cabo un ritual prehispánico que lleva ese nombre , además se comparten viandas que el sindicato ofrece y se entona el canto a la alegría al cierre del evento. Generalmente ocurren las autoridades sindicales y oficiales.

Una de las quejas que ya mencioné en párrafos anteriores es la carga administrativa que se genera por los Programas y/ o Proyectos de Fortalecimiento que implican mayor esfuerzo por parte del colectivo escolar del que anoto aquellos que en la escuela que investigo se llevan a cabo y que doy cuenta en el siguiente apartado.

### **3.6 Programas o Proyectos de Fortalecimiento Curriculares**

Con el afán de incrementar la mejora en el sistema educativo nacional y estatal, se han establecido programas y proyectos compensatorios o de fortalecimiento curricular. EN la tabla siguiente, esbozo los que se aplican al interior de la escuela caso:

Tabla 6. CUADRO COMPARATIVO PROGRAMAS COMPENSATORIOS Y/O COMPLEMENTARIOS

	<b>PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO</b>
1	FOMENTO A LA LECTURA	Los acervos de las bibliotecas escolares y de aula llegan al 100% de las escuelas. Los jefes de enseñanza generan actividades de fomento a la lectura y uso de los acervos, así como jornadas literarias que se promueven en el 100% de las escuelas, las cuales reportan el número de libros leídos al final de cada Jornada.	Los acervos han sido entregados a la escuela. Los profesores de la academia de español son los que generan actividades para la atención del programa. No todos los profesores de la academia participan y no todas las academias apoyan estas tareas. Se entregan informes desfasados a la supervisión avalados por el director.
2	FORMACIÓN DE VALORES	Participan el 100% de las escuelas. En todas se formó el Consejo Estudiantil, órgano integrado por alumnos para promover los valores ciudadanos. Se realizan actividades de capacitación dirigidas a docentes para favorecer la formación valoral a través de los	El consejo estudiantil se forma de manera administrativa. Se llenan los formatos y se entregan a la supervisión, con el aval del director. Solo en el año 2004 se llevó a cabo la constitución del consejo de forma democrática con la participación como votantes de todos los

	<b>PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO</b>
		jefes de enseñanza de la asignatura de formación cívica y ética y de los asesores técnico- pedagógicos de los equipos técnicos departamentales.	integrantes del colectivo escolar.
3	INTEGRACIÓN EDUCATIVA	Los integrantes de la RED del Programa Nacional de Fortalecimiento a la Educación Especial y a la Integración Educativa (un jefe de enseñanza por sector escolar y un acompañante departamental por cada modalidad) promueven el programa en el 100% de las escuelas que tienen a su cargo. Las acciones están orientadas a caracterizar las necesidades educativas especiales, así como establecer estrategias de atención y adecuación curricular, así como canalización de casos a instancias específicas. Algunas escuelas han participado con alumnos para llevar a cabo la caracterización y diagnóstico de las necesidades educativas especiales, con el fin de determinar posibilidades de atención. Los Departamentos de Extensión y Vinculación Educativa de la DESySA, trabajan con el equipo interdepartamental y sectorial para la formación y actualización en este campo contando con la colaboración del Centro de Recursos para la Integración Educativa, perteneciente al Departamento de Educación Especial.	La supervisión escolar solicita informe de los alumnos que presentan alguna necesidad educativa especial, se informa con el aval del director, los profesores no han recibido documentos o información específica al respecto. Los alumnos detectados con características distintivas son canalizados por parte del departamento de Trabajo Social u Orientación para su mejor atención a centros especializados.
4	ACCIÓN CIENCIAS	El programa incluye: La semana nacional de ciencia y tecnología. Se convoca al 100% de escuelas y todas realizan actividades como las ferias de la ciencia. Los concursos de primavera de matemáticas y olimpiada de mayo, olimpiada de geografía, olimpiada de historia y talentos de física. A éstos se convoca al 100%de las escuelas, la participación es de entre 40 y 50% de escuelas. Concurso hispanoamericano de ortografía. Participa el 70% de las escuelas.	Los eventos de la Feria de la Ciencia y la Tecnología se llevaron a cabo en 3 años consecutivos: 2004, 2005 y 2006. sin directores. Para los concursos de matemáticas, geografía, historia y ortografía se envía por parte de la dirección un oficio con los nombres de los alumnos que los profesores han seleccionado.

	<b>PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO</b>
5	CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	El 100% de escuelas forma su brigada ecológica y generan actividades internas. En las Jornadas para el ahorro de la energía eléctrica participa el 100% de escuelas.	En la escuela la academia de Ciencias participa en este programa colocando información alusiva al mismo y diseñando y distribuyendo trípticos entre los propios alumnos, así como la colocación de periódicos murales alusivos.
6	ESCUELAS PROMOTORAS DE LA SALUD	Este programa tiene la intención de promover en la comunidad escolar la apropiación de conocimientos, actitudes y conductas favorables para lograr una mejor calidad de vida, enfatizando el cuidado de la salud, individual y colectiva, como parte de la formación integral de los educandos, a la fecha se dio a conocer el programa "Escuela y Salud", en el que se prevé que participen el 100% de escuelas.	Los profesores tocan temas transversales en sus propias asignaturas. Se mencionan en algunas ceremonias cívicas asuntos relacionados a la salud.
7	IDENTIDAD ESTATAL Y NACIONAL	Con el propósito de desarrollar el sentido de pertenencia en los alumnos para que, de manera libre y responsable se reconozcan como parte de una comunidad local, estatal y nacional y desarrollen competencias comunicativas y de convivencia para la vida en sociedad se convoca al 100% de las escuelas a participar en dos concursos: Concurso de Interpretación del Himno Nacional. En éste participa un 45% de las escuelas. Concurso de expresión literaria sobre los símbolos patrios. Participa entre 20 y 30%.	La escuela tiene poca participación en este sentido dados los problemas que se generaron en la academia de Artes: un maestro fue cesado y el otro hizo cambio de adscripción en este ciclo escolar. En los anteriores no se participó.
<b>PROGRAMAS O PROYECTOS DE APOYO A LA GESTIÓN ESCOLAR</b>			
8	PROGRAMA DE BECAS "DESARROLLO HUMANO: OPORTUNIDADES"	Los programas de becas tienen el propósito de apoyar a las familias que viven en condiciones de pobreza, con el fin de potenciar las capacidades de sus miembros y ampliar sus alternativas para alcanzar mejores niveles de bienestar, a través del mejoramiento de opciones de educación, salud y alimentación que propicien el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas y calidad de vida. El número	La escuela ha obtenido becas en este rubro por las gestiones de los promotores del gobierno municipal.
9	BECAS DE GOBIERNO DEL ESTADO		

	<b>PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO</b>
		de escuelas participantes es variable de conformidad con los recursos asignados para este rubro.	
10	COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD, HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE EN EL TRABAJO	Todas las escuelas constituyen estas comisiones con la finalidad de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en el ámbito laboral.	Las comisiones se habían integrado de manera administrativa por consenso de los docentes y el directivo. Se entregan los documentos que avalan la existencia de la comisión aunque no funcione.
11	VER BIEN PARA APRENDER MEJOR	Los recursos de este programa son administrados por un fideicomiso, se hacen colectas y se aplica el programa de acuerdo a los lineamientos señalados por el fideicomiso, a través de él se otorgan anteojos a los estudiantes de educación básica que presentan algún tipo de debilidad visual.	La detección de los alumnos y personal con problemas visuales se hacen saber por oficio a la supervisión, la revisión la hacen os propios profesores de la escuela.
12	INGRESO A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR	Con el propósito de coordinar las actividades para el registro al concurso de ingreso a instituciones de educación media superior en la zona metropolitana del Valle de México se realiza la difusión y distribución de materiales. En este programa participan 12 escuelas del municipio de Huixquilucan, del Valle de Toluca y las 416 escuelas del Valle de México. La información se realiza a todas las escuelas del valle de México, la distribución de materiales para el concurso sólo se lleva a cabo con las escuelas de los municipios conurbados del área metropolitana del Distrito Federal y la participación en la Exporienta es a voluntad (en 2009 asistieron 94 escuelas).	Se reciben los materiales para el concurso de la COMIPEMS y se entregan a los alumnos de tercer grado que son destinatarios. Se publica la convocatoria a las exposiciones para seleccionar escuelas del siguiente nivel educativo.
13	ESCUELAS DE CALIDAD	El proceso de reincorporación / incorporación al PEC VIII, en su primera etapa culminó, con la participación de 524 escuelas (291 en valle de Toluca y 233 en valle de México), está pendiente la segunda etapa, la cual tiene contemplado inscribir a más escuelas dependiendo del remanente de las etapas pasadas.	La escuela participa en este programa y aplicará los apoyos según su planificación.

	<b>PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO</b>	<b>SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO</b>
14	ProESA.Programa Escuela siempre Abierta	De manera voluntaria las escuelas ofrecen actividades extraescolares a la comunidad en que están insertas, es un programa derivado de la Alianza Programa Escuela Siempre Abierta por la Calidad de la Educación y las escuelas reciben un apoyo económico básico para la compra de los materiales que utilizan en los talleres o clubes organizados a contraturno o en fines de semana. A la fecha participan en el programa 33 escuelas del valle de Toluca y 46 del valle de México.	El ciclo 2008-2009, sólo participaron algunas escuelas de la zona se dijo de parte de las autoridades oficiales y sindicales que poco a poco se irán integrando todas. Los docentes no están de acuerdo. Se recibirán instrucciones.
15	VIOLENCIA Y GÉNERO Proyecto escuelas abiertas para la prevención, atención y disminución de la violencia en México, un enfoque de género a través de redes comunitarias escolares	Este proyecto está en fase de piloteo por lo que sólo participan 6 escuelas en el Valle de México.	Aún no se posee información en esta escuela.
<b>PROGRAMAS O PROYECTOS DE APOYO A LA PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>			
16	CONSEJOS ESCOLARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	El 100% de las escuelas constituye su consejo escolar de participación social	Las comisiones se integran de manera administrativa.  Se entregan los documentos que avalan la existencia de la comisión aunque no funcione.
17	SEGURIDAD ESCOLAR	El 100% de las escuelas forman su comité de Seguridad Escolar. En el programa Federal ESCUELA SEGURA participan 304 escuelas (35 de valle de Toluca y 269 en el valle de México). En el programa Estatal MI ESCUELA SEGURA participan 285 escuelas (121 escuelas de valle de Toluca y 164 en el valle de México)	
18	ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA	El 100% de las escuelas constituyen la Asociación de Padres de Familia.	Este es un órgano de suma importancia para la escuela y el director.  La forma en que se nombra la mesa directiva de la Asociación es lo que garantizará al director con quienes negociará las cuestiones financieras del

	PROGRAMA O PROYECTO	CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA O PROYECTO	SITUACIÓN EN LA ESCUELA CASO
			plantel, por lo que se le pone mucho interés a quienes son los representantes de cada grupo de estudiantes, ya que de entre los representantes de grupo se nombra a la mesa directiva de la APF.
	APOYO A LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUTOFINANCIAMIENTO DE LAS ESCUELAS		
19	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE AUTOFINANCIAMIENTO	302 escuelas de valle de Toluca y 416 de valle de México tienen registrada la tienda escolar y rinden información de sus ingresos	Con el proyecto de Tienda escolar, el concesionario, el contralor y el director definen la administración económica de la tienda , como participan los representantes de padres de familia el vínculo con la APF se hace más evidente.
20	ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN		

FUENTE: SEIEM 2009. Construcción propia.

Pero ¿como abordar estos programas con calidad y eficiencia, si a partir del ciclo escolar 2003-2004, estos se han venido incrementando? y no sólo es la puesta en marcha de esos programas o proyectos, lo que implica que en las sesiones de clase los alumnos deben trabajar esos contenidos (cuando los proyectos son para ellos), hay que reportar los resultados. Además la autoridad pide en formatos especiales el informe de cada proyecto, incrementando el tiempo que se invierte fuera del aula para elaborarlos y pasarlos a la dirección del plantel. Las actividades se multiplican no sólo para los docentes, sino para el director ya que es el responsable de firmar todos y cada uno de ellos.

Como complemento de la información que presentamos y parte de un diagnostico de una de las Jefas de Enseñanza de la zona escolar sobre el desempeño que con base a los proyectos se abordan en la escuela, anoto los siguientes aspectos:

Tabla 7. DIAGNÓSTICO (2009), JEFA DE ENSEÑANZA

Consideraciones sobre Prácticas directivas	Consideraciones sobre Prácticas docentes
Falta de visitas de acompañamiento a la práctica docente.	Los docentes no realizan el trabajo con empeño, dedicación y el grado de responsabilidad y compromiso que se requiere
Falta de revisión a las planeaciones docentes	La evaluación sigue siendo tradicional y en algunos casos como medio de control.
Los docentes cumplen su horario sin atender grupos	Los maestros toman más de 50 minutos en sus clases
Falta seguimiento para que los profesores realicen su trabajo con dedicación, empeño y eficiencia.	Los maestros utilizan hasta 10 minutos en el pase de lista, lo que resta tiempo efectivo de clase.
No se entregan en tiempo y forma los informes de los programas compensatorios.	

Fuente: Diagnóstico de la Jefa de Enseñanza de la Zona escolar. Construcción propia.

La descripción que hace Quiróz en los inicios de los años 90 con relación a la secundaria se viene repitiendo en el 2010:

La caracterización de la secundaria actual se presenta en términos de los problemas académicos relevantes para el análisis de la gestión, así como de los elementos condicionantes de las prácticas escolares... limitada significación de los contenidos escolares; fragmentación de la experiencia educativa; tiempo insuficiente por la saturación de contenidos; énfasis en la evaluación formal; nula atención a los intereses diferenciales de los estudiantes; las condiciones de operación del plan de estudios...(Quiróz, 1991: 213).

Tal parece que la descripción identifica la escuela secundaria que en esta investigación he observado, sin embargo ya pesar de esos informes y diagnóstico, que pintan un panorama negativo es justo decir que también hay logros esta escuela, una muestra de ellos es la 1a. Feria de la Ciencia y la Tecnología, que tuvo en el 2004 gran auge y logró que tanto padres de familia, como la comunidad escolar participaran en un evento de realce que convocó a las autoridades del subsistema, de ello da una muestra la siguiente foto:

imagen 42. PRIMERA FERIA DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, 2004



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Las prácticas directivas inciden de manera importante en los procesos por los que atraviesa la escuela, pero un factor determinante para el logro de objetivos es la vinculación con los padres de familia, sin ellos muy poco se haría, ya que en realidad, a pesar de que la normatividad dice que la educación es gratuita, para los padres no lo es tanto y cada proyecto, cada evento, incluso cada reunión de profesores es a ellos a los que les cuesta. Los padres de familia aportan no sólo a los alumnos y la educación con la que llegan éstos al plantel, sino también la parte financiera, sin la cual no se *verían* muchas de las acciones escolares.

### ***3.7 La mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia***

Este es un órgano de suma importancia para la escuela y el director. La forma en que se nombra la mesa directiva de la Asociación de padres de familia (APF) es lo que garantizará al director con quienes *negociará* las cuestiones financieras del plantel, debido a eso le pone mucho interés al nombramiento de los que son representantes (padres) de cada grupo de estudiantes. De entre ellos se nombra a la mesa directiva de la APF, que en este momento está conformada por señoras que han dedicado mucho tiempo a las situaciones que en la escuela se han vivido, son personas muy exigentes y

parece ser que al Director D.14, esta forma de ser de las señoras le ha favorecido porque se complementa con su estilo de gestión escolar, lo notamos en el siguiente testimonio:

“[...] tenemos una mesa directiva muy participativa, muy atenta, muy exigente, si muy exigente, que considero que es bueno pero muy participativa pero sobre todo muy consciente de la complejidad que esto tiene al tomar algunas decisiones, [...] pero bueno finalmente si, también ellos nos apoyan(D.14. 1/01/09 ).

Los docentes no aceptan fácilmente la presencia de los representantes de los padres de familia, ya que consideran que se entrometen en los asuntos que dicen, son propios de la organización interna de la escuela y que se aprecia en el siguiente testimonio, que nos refiere la opinión de un trabajador cuando se refiere tanto al trabajo docente como directivo:

“ entonces no, no trabajan, exige pero cuando ya lo están presionando ciertas gentes de afuera, sociedad de padres de familia, o equis, y ya pues cuando me lo pidan lo hago. “(A.2. 16/04/09).

Al inicio de cada ciclo escolar se establece de manera democrática el órgano que por ese año fungirá como mesa directiva representante de los padres de familia, así como el acuerdo sobre la *cuota voluntaria* que *aceptan* los padres de familia para recabar fondos para los gastos que la escuela realiza. Al respecto una informante dijo:

“los padres de familia siempre han colaborado adquiriendo materiales de papelería, de limpieza y de mantenimiento con sus recursos. Para llevar a cabo los gastos se ponen de acuerdo con el director, el les solicita a los maestros que le hagan saber sus necesidades para a su vez en su negociación con los padres se jerarquicen las necesidades y llevar a cabo las compras para la manutención de la escuela.” (A.1.04/09).

Cuando la parte oficial avisa que hará entrega de algunos materiales que

envía el Gobierno del Estado o los SEIEM, son los padres de familia los que hacen el gasto para que se transporten esos insumos que vienen generalmente desde Toluca, en busca de mejores condiciones en la escuela para sus hijos.

En algunos ejemplos nada gratos para el sistema educativo, los padres de familia son los que han sacado a los maestros y hasta a los directores de las escuelas cuando no les ha parecido su forma de trabajo, esas experiencias las poseen algunos de los docentes que llegaron a la escuela que investigo a causa de que fueron *corridos* por parte de aquellos padres de familia en los años 90, una de las entrevistadas lo narra:

“Se empieza a integrar gente de otros lugares, la integración de gentes de otros lugares le van partiendo también a la escuela, porque generalmente son corridas de otro lugar, quizá nos sea la expresión que deba yo utilizar, pero las corren de otras instituciones porque no son personas, ... pues agradables para el sistema o para una institución y nada más las cambian de un lado a otro y a nuestra escuela llegó mucha gente corrida de otras escuelas porque había también una característica en dónde si no estabas de acuerdo podías correr al director y cerrar la escuela, había manejo de padres de familia, había manejo de los maestros hacia la comunidad y cerrabas una escuela... en el momento que quisieras... eso se fue terminando ahorita ya no se da pero era así, como la efervescencia y cualquier escuela cerraba por problemas principalmente por directivos o por correr a un maestro, cerraban la escuela, entonces todas esas gentes que corrían nos las mandaron aquí... al traer gente que no es tan sana, evitó el desarrollo de esta escuela” (A.1 01/04/09).

Con este testimonio entiendo que no siempre los problemas han sido ocasionados por los profesores y directivos *de dentro*, sino que se fueron insertando, es decir los problemas *vinieron de fuera*.

Los padres de familia *generalmente* se ocupan de sus hijos, a pesar de que los profesores señalan que “hay abandono” de los mismos (opinión de los profesores en la voz de la Trabajadora Social 9/10/09). No es que estén abandonados, aunque si hay casos en los cuales los alumnos no tienen padres, viven con parientes.

Hoy las madres tienen que trabajar igual que el padre para procurar los recursos que una familia necesita, este fenómeno no es exclusivo de la zona de influencia de la escuela caso, es una problemática social, el que la mujer tenga que trabajar y dejar a los hijos al cuidado de algún familiar o solos, para poder emitir un juicio debería conocer caso a caso. Sobre los hijos de la escuela trataré en el siguiente apartado.

### **3.8 El alumnado: los destinatarios de la Gestión Escolar**

El objetivo principal de toda institución educativa es el alumnado, son ellos los destinatarios de los esfuerzos de todos los que participamos en este Sistema Educativo Nacional.

Los alumnos que asisten a ésta escuela cuentan con una edad que fluctúa entre los 11 y los 15 años. Hace algunos años cuando la escuela era “de nueva creación”, las edades de los alumnos que se aceptaron, eran mayores, incluso de 17 a 18 años. Se había dado cabida a los muchachos para que cursaran la secundaria a pesar de que estaban fuera del límite de edad, según la propia normatividad (15 años).

Las formas de comportamiento de los alumnos ha venido cambiando de manera vertiginosa en los últimos 3 ciclos escolares, en una charla con la Trabajadora Social y Profesores de la escuela me refirieron que:

“Los muchachitos que ingresan a primer grado, vienen con ganas de que se les dicten clases, hacen caso, atienden las indicaciones de los mayores, bueno, casi todos, hay algunos que parece que les soltaron la rienda!”

En la revisión de las estadísticas que se entregan bimestralmente a la supervisión escolar, se nota que segundo es el grado de mayor incidencia de reprobación situación que ya es preocupante, pero está ocurriendo otro fenómeno con

los alumnos de tercer grado, uno de los informantes nos dice que:

En tercer grado el problema es la falta de interés muy marcado en el aprendizaje, de parte de los alumnos no hay ganas, ni ve venir a la escuela. Desde hace 2 años, pasa algo muy curiosos aquí, los alumnos de tercero se ponen de acuerdo y no asisten los viernes a clases. Eso se veía en otro nivel, ¿pero en secundaria?!. (A.1.01/04/09).

Estas declaraciones me ponen a la vista que las conductas de los jovencitos están teniendo un cambio que para ese pequeño porcentaje de padres de provincia, dato que ya señalé con anticipación, estas conductas desconciertan y efectivamente, los padres “no saben que hacer con sus hijos”.

Pero existen una serie de conductas que están siendo peligrosas para los alumnos, ya que en la hora de la salida, de ambos turnos a las 14:00 o a las 18:00 hrs., se van corriendo a los campos de fútbol que están cercanas y se arman terribles pleitos, en los que participan de todos los grados y ambos sexos, pero se incluyen personas externas al plantel y sus integrantes, en algunas ocasiones la situación ha sido tan agresiva que ha llegado la patrulla y se los han llevado detenidos a las delegaciones cercanas, situación de la que también han culpado los padres de familia al director.

Entiendo que es necesario tener en cuenta que el juego (refiriéndose a los alumnos), en el descanso en el que se tienen reglas diferentes a las de las horas de clase revisten particular importancia en la dinámica grupal e intergrupal, en la construcción y promoción de normas de convivencia, en la identidad institucional y el clima necesario para el aprendizaje, debido a que:

“Se trata de “tiempo libre” de los alumnos, pero no de los directivos y docentes, quienes, aún no estén presentes, deben estar atentos a lo que allí ocurre, ya que en muchos casos la conducta manifestada por un alumno o un grupo de alumnos en el aula se explica en esos intersticios y es allí donde puede modificarse, generando mejores

posicionamientos y expectativas” (Alfiz, 2009: 9).

Lo que ha ocurrido en los recesos en la escuela en la presente gestión escolar, es que se le asigna a los intendentes un área para que sean ellos los que atiendan los imprevistos o desencuentros entre los alumnos. Ni los profesores ni los directivos están en estos espacios construyendo esa parte fundamental de la cultura organizacional que integre, identifique y haga participe a los alumnos, y no es que los intendentes no sean importantes, pero lo que ocurre es que no son los únicos actores con los que conviven los alumnos, esa situación la describe uno de los actores tal y como se aprecia en el testimonio que a continuación señalo:

ha pero eso sí, si pasa algo, [...] ha porque nos dieron a la hora del receso [...] como extra [...] nos repartieron, [...] (*haciendo notar su molestia porque ellos, los intendentes no pueden salir a comer en el receso*) si pasa algo allí: -¡ es porque usted es responsable de esa área, tiene que estar allí y ver que no pase nada!- (*lo que dice el director, en voz del actor*), luego hubo un.[. .] se descalabro un joven por allá a la hora del receso, no pues es que ahí, [...] ha porque le dice un maestro (*acusando a un docente que informa al director*) dice -¡es que usted no estaba!-, (*dirigiéndose al director*) y que no importa, -¡no importa que yo no esté, ahí el responsable es el que le toca ese lado!- ¿para qué?, (*nuevamente el dicho del director en voz del actor informante*) -¡para que el vea y trate de solucionarlo!- , entonces digo el trata de librar sus responsabilidades, (*refiriéndose al director*) -¡usted se va a poner aquí y lo que pase usted es el responsable!-(*indicación del director*) y de repente se cayó un niño y se privo ...” (A.2. 16/04/09).-las cursivas son mías.

Algunos profesores e intendentes me hacen saber que el Director *quiere librar sus responsabilidades*, tal como en la entrevista señala el actor y por su cuenta el Director pretende involucrar a todos en las labores escolares, cada uno desde su punto de vista cree tener la razón.

Por su parte, algunos alumnos comentan en cuanto a las autoridades que no es difícil hablar con el director, sin embargo hay algunos que dicen lo contrario :

“es muy difícil hablar con el director, casi nunca lo vemos ni platicamos con él” (comentario de alumnos en el momento de receso escolar, 11/11/09)

En tanto estuve observando la conducta de los alumnos en las clases y en el receso pude percatarme de que el trato entre algunos alumnos, los varones son agresivos, fuertes empujones, grosero en su vocabulario, altanero con los adultos, ofensivo para las niñas, aunque hay que hacer notar que las señoritas, no se quedan atrás provocan a los muchachos con insultos especialmente sobre su sexualidad, hablan de teléfonos celulares, programas de televisión por cable, hablan poco sobre las clases, o actividades académicas o escolares, a excepción de comentarios que hacen sobre los lugares que dicen que frecuentan algunos profesores de la escuela, una cantina que está cerca, de la que han visto entrar y salir al personal docente, especialmente se refieren a sus profesores con apodos. Nada excepcional ya que en general así hablan los adolescentes de la zona. Además refieren poco interés en sus materias. En la siguiente foto confirmamos que se unen por género cuando deambulan por la parte posterior del plantel, en su receso:

Imagen 43. EL LUGAR DE REUNIÓN EN EL RECESO ESCOLAR



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Los alumnos de la escuela se reúnen en los recesos escolares en algunas zonas del plantel, aunque no es motivo de la investigación, ha sido interesante

escuchar las pláticas que ellos tienen con respecto a los maestros y la dirección escolar.

Se quejan frecuentemente del trato que llevan con algunos profesores, les permiten al cerrar las puertas que se golpeen, les agreden llamándoles por apodosos o simplemente diciéndoles que son “burros”, que sólo servirán para lavar trastes o hacer limpieza, etc.

Cuando los padres de familia se han enterado de estos tratos a sus hijos y han presentado protestas, muchos de ellos se quejan de que los profesores “luego los traen de encargo, por chismosos” por ello, muchas veces prefieren callarse y no avisar en sus casas, “de todas maneras el que les califica es el maestro y hay algunos que son muy vengativos.. así que no les conviene acusarlos porque la llevan de perder.”

Los chicos buscan la manera de divertirse, últimamente estuvieron molestando a los de primero, les quitan sus cosas... “eso lo hacen los de tercero” nos comenta un alumno. En las aulas el ambiente en general es agradable entre ellos muestra de esta situación la observamos en la siguiente ilustración:

Imagen 44. EN CLASE DE ...



Ciclo escolar 2008-2009. Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

El segundo grado es el que mayor problemática presenta en los siguientes aspectos por lo que mencionan los propios alumnos y los docentes del plantel: reprobación, ausentismo, mala conducta, desatención de los padres de familia, etc. Sin embargo cuando a los alumnos les llama la atención, les interesa alguna actividad participan con gran algarabía, muestra de ello es la siguiente foto:

#### Imagen 45. LOS ALUMNOS PARTICIPAN EN EVENTOS INTERESANTES



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

También se ha participado activamente en eventos masivos, como las ferias de la Ciencia y la Tecnología. “En ese evento si le pusimos interés, había que levantar el número de alumnos que teníamos, y lo logramos” Trabajadora Social.

En este ambiente dialéctico, lleno de contradicciones, de altas y bajas, de desatención y esmero, de accidentes y quejas, de acuerdos y desacuerdos, de opiniones encontradas se va conformando la cultura organizacional que construyen con la cotidianeidad del trabajo escolar, atendidos en los ámbitos de la gestión escolar los actores de este colectivo escolar.

### ***3.9 El ambiente institucional de trabajo que prevalece en la escuela como parte de esa cultura organizacional.***

El contexto en el que se construye, deconstruye, transforma y forma la cultura organizacional en este estudio, se ubica en la educación básica, conformada por 3

subniveles: preescolar, primaria y secundaria, cada uno de ellos con una duración de 3, 6 y 3 años respectivamente y obligatoria según el Artículo 3° Constitucional. La educación básica cuenta hoy en día con una Reforma Educativa en la secundaria, en el ciclo escolar 2008 egresó la primera generación con la currícula plasmada en ella y por supuesto, con los cambios que en la gestión directiva también se han venido solicitando. Se busca hoy conformar una cultura escolar y considerar bajo este concepto a aquellos factores que en general contribuyan a la formación humana y escapen del concepto de plan de estudios como son costumbres escolares, por ejemplo la reunión matutina, el lema de la escuela, el reglamento escolar, normas, conciencia, ambiente, etc.

Si bien es cierto que todo el nivel tiene el carácter formativo, hoy se habla de la necesidad de desarrollar las competencias básicas para la vida, por lo cual aquellos adolescentes que transitan por la secundaria deberán poseer las que anoto en el siguiente cuadro, sin olvidar que en el Plan y programas de la Reforma Educativa de la Secundaria se establecen los parámetros bajo los cuales deberá llevarse a cabo y para la currícula actual, y en cada plantel educativo se hace responsable del cumplimiento cabal al director del plantel.

**TABLA 8. LAS COMPETENCIAS BÁSICAS A DESARROLLAR EN LA SECUNDARIA**

COMPETENCIA BÁSICA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE EGRESO
Competencias para el aprendizaje permanente.	Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de su vida, de integrarse a la cultura escrita y matemática, así como de movilizar los diversos saberes culturales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.	a) Utiliza el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y adecuadamente, para interactuar en distintos contextos sociales. Reconoce y aprecia la diversidad lingüística del país.
Competencias para el manejo de la información.	Se relacionan con: la búsqueda, evaluación y sistematización de información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar y utilizar información; el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.	b) Emplea la argumentación y el razonamiento al analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas soluciones.
Competencias para el manejo de situaciones.	Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los sociales, culturales, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos	c) Selecciona, analiza, evalúa y comparte información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los

	a cabo; administrar el tiempo; propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias; enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.	recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
Competencias para la convivencia.	Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás; manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales; desarrollar la identidad personal; reconocer y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracterizan a nuestro país.	d) Emplea los conocimientos adquiridos con el fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, así como para tomar decisiones y actuar, individual o colectivamente, en aras de promover la salud y el cuidado ambiental, como formas para mejorar la calidad de vida.
Competencias para la vida en sociedad.	Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder en favor de la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar considerando las formas de trabajo en la sociedad, los gobiernos y las empresas, individuales o colectivas; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; actuar con respeto ante la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo, y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.	e) Conoce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, los pone en práctica al analizar situaciones y tomar decisiones con responsabilidad y apego a la ley. f) Reconoce y valora distintas prácticas y procesos culturales. Contribuye a la convivencia respetuosa. Asume la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística. g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano, se identifica como parte de un grupo social, emprende proyectos personales, se esfuerza por lograr sus propósitos y asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones. h) Aprecia y participa en diversas manifestaciones artísticas. Integra conocimientos y saberes de las culturas como medio para conocer las ideas y los sentimientos de otros, así como para manifestar los propios. i) Se reconoce como un ser con potencialidades físicas que le permiten mejorar su capacidad motriz, favorecer un estilo de vida activo y saludable, así como interactuar en contextos lúdicos, recreativos y deportivos.

FUENTE: Acuerdo 384. DOF. Construcción propia.

Si en el lugar en el cual nos formamos, se presentan condiciones que nos permiten integrarnos a la comunidad a la que pertenecemos de manera preparada con el desarrollo de las competencias que la currícula de la reforma de educación secundaria nos está solicitando, con aprendizajes significativos que marcarán nuestro

desempeño social, y si nuestros maestros en este nivel se presentan con situaciones incómodas para, con y en su trabajo, habrá que localizar en dónde se genera ese malestar en la escuela.

Dadas las características que he apuntado hasta aquí puedo comenzar a ubicar las prácticas que en esta escuela identifican ciertas formas de trato entre los compañeros de esa institución:

- El director y los docentes tienen un trato frío pero aparentemente respetuoso, alejado, poco familiar. Esto no ocurría con otros directores, especialmente con algunos grupos que tenían mayor cercanía.
  
- La dirección y la delegación sindical son como dos grupos eternamente opuestos, lo curioso es que el director D.14 es un personaje enviado por la parte sindical y después de haber pasado en la sección sindical varios años, hoy sabe muy bien como hacer los ajustes necesarios para retomar el camino educativo en este plantel, por eso a esta etapa la he llamado de reconstrucción organizacional.
  
- La dirección y el personal administrativo no tiene buena relación debido a que se les ha pedido que entreguen su trabajo con presentación a computadora, salgan menos a comer y que no lo hagan todas al mismo tiempo.
  
- La dirección asigna al personal de apoyo trabajo específico y no les permite mayor avance para evitar que sean estos departamentos los que traten los asuntos de los alumnos, especialmente aquellos casos en los que pudiera haber alguna queja de la escuela o de los maestros y se rompa también la inercia en relación a quien lleva el rumbo de la escuela.
  
- La dirección y el departamento de intendencia no tiene una buena relación porque los últimos le encuentran muy autoritario y por sus constantes salidas del plantel.
  
- Entre los docentes se han formado tres equipos claramente distinguibles entre el personal, por lo que no podemos decir que en esta escuela se lleve a cabo el trabajo colegiado. En un afán de identificar los grupos diré que: el grupo a, es el que está de parte de la dirección en el que incluimos a los *institucionales*, aquellos que acatan las

indicaciones y entre ellos están especialmente los directivos, la secretaria del director y *los informantes* que mantienen al Director enterado de lo que hace el personal. EL grupo b, es el que conforman *los sindicalistas*, los seguidores de la delegación sindical *no son amigos*, y se unirán en cuanto la delegación o la sección los convoque, algunos de ellos son los alcohólicos de la escuela (hay 2 elementos enfermos) y algunos que requieren de apoyo por las fallas que pudiesen cometer. El grupo c, es el de *los contrarios*, quienes perdieron la delegación sindical y se manifiestan en contra de todo aquello que provenga de alguno de los integrantes del equipo b, son *personas envidiosas* en general identificadas así por parte de los sindicalistas.

- Las relaciones son tensas, nadie confía en nadie. Cualquiera puede hacer un escrito y entregarlo a la Delegación Sindical o a la parte oficial para quejarse de padres, compañeros y/o alumnos.
- Existe falta de respeto entre los docentes que se hablan con palabras altisonantes no importando si hay alumnos presentes.
- Hay por lo menos dos profesores con serio problema de alcoholismo.
- La política del rumor y del chisme es lo que prevalece entre los distintos departamentos especialmente entre intendencia, prefectura, trabajo social y administrativos.
- Los profesores de ambos turnos, están muy preocupados debido al cese de tres de ellos, dos cambios de adscripción; y el personal que se está integrando no mantiene relación con todos, porque son jóvenes y son excluidos de la agrupación de docentes no jóvenes.
- Existe preocupación en el personal del turno vespertino ante la incertidumbre por la desaparición de este turno y la reubicación de los trabajadores.
- La comunidad cercana prefiere la escuela secundaria técnica “competencia” aunque le quede más lejos de su domicilio, al respecto un informante refiere:

“pues desgraciadamente si, ya nos ganamos no se una [...] una fama, tú que sabes de las filas... es un relajo tu escuela [...] que esto que lo otro,[...] pero hay que haberlo vivido para entender, para entender [...] ¿qué es lo que paso?, ¿qué es lo que vino ocurriendo?, [...] porque yo creo que no es de gratis que estemos en este momento como estamos,” (A.2.16/04/09).

Como se aprecia los integrantes del plantel, en general reconocen que la escuela tiene una fama negativa y falta de prestigio en los años recientes.

Hasta aquí describimos las características de las prácticas directivas en voz de los actores, los ámbitos de la gestión escolar se encuentran entramados y las decisiones que se han tomado por parte de la dirección quieren reorganizar el trabajo administrativo, organizacional y de vinculación.

Pero el ámbito que muy poco se ha tocado es el técnico – pedagógico, considero que éste es precisamente el que requiere atención por parte no sólo del Director y su equipo directivo sino también de parte del acompañamiento de las autoridades y si se aprovechara la formación que SEIEM ha ofertado a muchos maestros, vinculándose con algunas Universidades. Ya que se ha brindando la oportunidad a muchos compañeros para prepararse, si sus conocimientos se pusieran en marcha en escuelas como ésta, sería aprovechar los recursos humanos con los que cuenta el propio sistema.

Para lograr la apropiación de las características que se solicitan a los alumnos como perfil de egreso, esas competencias que he señalado y que están estipuladas en la Reforma de la Educación Secundaria, falta que se trabajen en el colectivo escolar, los cursos no han dado los resultados esperados, es necesario apostar a la profesionalización en el terreno pedagógico del colectivo escolar, tarea que requiere de mucho tiempo, con el cual no se cuenta, porque la Reforma ya está en marcha y el participar como se hace en los programas compensatorios, no nos lleva a la apropiación de una formación integral, ni del estudiante de secundaria, ni del personal que lo atiende. El acompañamiento pedagógico es una tarea pendiente para las autoridades que atienden esta escuela. El Director no es el que con su sola presencia apoyará la transformación de la cultura organizacional, es trabajo que debe hacer el colectivo escolar.

En el último capítulo de esta tesis establezco solo 3 ejes de análisis que a partir de los actores surgen, para avanzar en el desglose de las prácticas directivas que aportan a la conformación de la cultura organizacional a la que deberemos apostar.

## Capítulo 4.

### **La cultura organizacional de la Escuela Secundaria Técnica del estudio de caso**

En éste capítulo construyo una recapitulación metodológica del estudio de caso investigado en la Escuela Secundaria Técnica y, a partir de las categorías sociales, constructo obtenido de la triangulación del análisis de las entrevistas realizadas, la observación de la práctica directiva y cotidiana del colectivo escolar y el fundamento teórico de la etnografía, describo los ejes conceptuales que surgen de los propios actores para encontrar los vínculos que se establecieron entre las prácticas directivas en cada uno de los ámbitos de la gestión escolar y la cultura organizacional que aparece en este caso.

Los ejes que sirven para documentar éstas categorías son:

*La toma de decisiones* y lo que conlleva ésta, como son las tensiones y conflictos que se generan a corto y mediano plazos en esta institución; las formas en las cuales se ven atendidas, orientadas o afectadas las relaciones humanas; la descalificación de que son objeto los integrantes de este colectivo escolar; los acuerdos y desacuerdos por los que atraviesa en la toma de decisiones del director, al asignar tareas y solicitar la manifestación del compromiso magisterial buscando un respeto hacia la jerarquía institucional.

*La negociación*, ese proceso por el que se resuelven los conflictos o se acuerdan formas de conducta y que el director encabeza en la escuela al relacionarse con la delegación sindical, con los padres de familia a través de sus representantes, con los trabajadores de los distintos departamentos que conforman la organización escolar y los docentes.

*El nivel de valoración* que logra la escuela, esa proyección que la institución emite hacia la comunidad circundante y que finalmente le otorga prestigio a una institución educativa.

Estos ejes revelan el entramado de la gestión escolar en las diferentes prácticas que la gestión en cada ámbito implica y construyen lo que es la cultura organizacional, he de decir que no es permanente, ni estable, ni general, los subgrupos generan también parte importante de esa cultura que identifica a esta escuela de estudio.

Recupero las aportaciones de los autores que aportan elementos teóricos que pudieran coadyuvar en la construcción de los factores que debiéramos considerar para arribar a ser una escuela efectiva, con carácter público y democrático (Latapí, 2004; Sammons, 1998; Andere, 2007; Fullan, 2000; Darlin -Hammond, 2002; Santos Guerra, 2006; Elmore, 2003, Blejmar, 2005, Ezpeleta, 1998; Pastrana, 2000; Pozner, 2001; Sandoval, 2001) para la conformación de una cultura organizacional incluyente y prospectiva ubicada en ésta temporalidad de cambios permanentes.

Siguiendo la metodología que propone Bertely (2009) al recuperar la práctica cotidiana del director en su campo de trabajo, hago algunas consideraciones en los significados específicos y locales, con ello pretendo *particularizar la generalidad más que generalizar la particularidad* al recuperar de las categorías sociales de los sujetos estudiados, hago una síntesis y deseo plantearla como un constructo analítico. Considero que para el análisis de las situaciones escolares la interpretación del mundo significativo de los actores es de fundamental importancia.

En el seguimiento de esta metodología en los niveles de análisis llevé a cabo las siguientes actividades:

- Identifiqué un campo problemático vinculado a la práctica directiva cotidiana en los ámbitos de la gestión escolar.

- Me establecí en la dimensión institucional, sociocultural y encuentro éste interés atravesado por las dimensiones pedagógico – históricas.
- Elegí el espacio y los sujetos que tuve al alcance y consideré más adecuados para los fines de la investigación.
- Realicé registros de observación y 4 entrevistas abiertas en el propio espacio escolar.
- Desarrollé el registro en formatos ajustados conforme avanzaba en la investigación.
- Analicé formalmente la información subrayando, preguntando y conjeturando.
- Construí las primeras categorías empíricas rudimentarias, las clasifiqué por temas, encontrando más allá de las que originalmente había supuesto.
- Realicé lecturas teóricas que profundizan en la problematización de campo.

Fui depurando las dimensiones del problema y se afinaron las preguntas iniciales incluyéndolas en el trabajo. Luego inicié una incipiente triangulación teórica, y establecí unidades de observación de las prácticas del director: reuniones con delegación sindical, con profesores y con padres de familia, para relacionadas a las prácticas que fuera de ellas llevaba a cabo el director, en el espacio escolar.

Como segundo nivel de análisis procedí a: Clasificar la información de acuerdo con la observación realizada. Analicé y reclasifiqué la información de acuerdo con los ámbitos de la gestión triangulando la información con los conceptos de las lecturas realizadas. Continué con las observaciones y complementé las entrevistas, charlando con los otros actores involucrados en esta investigación y que son parte del colectivo escolar. Analicé la información empírica retro alimentándola con las observaciones participantes en el plantel escolar, incluso asistí en el mes de agosto de 2009 al Curso General de inicio de ciclo escolar. Construí nuevos esquemas para llevar a cabo el análisis de los conceptos utilizados.

Conformé el esquema que presento enseguida para definir con claridad el

campo problemático que describiré en el presente capítulo y que es el resultado de la investigación en general. Mi propia experiencia está inmersa en el campo de análisis y reflexión, “En ciencias sociales, quien investiga el comportamiento de otros se investiga a sí mismo simultáneamente”. (Bertely, 2009).

Y encuentro que cuando pertenecemos a un colectivo escolar, a un grupo social, asumimos parte de la cultura que entre todos construimos y deconstruimos al agregar nuestros particulares “puntos de vista” sobre alguna o algunas situaciones, en las consideraciones finales abundaré en lo que me aportó esta investigación.

#### Esquema 2. LOS RASGOS PREPONDERANTES DE LA INVESTIGACIÓN

		EJES DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA . CONSTRUCTO DE LA TESIS PRÁCTICAS DIRECTIVAS, GESTIÓN ESCOLAR Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA. ESTUDIO DE CASO DESDE UNA PERSPECTIVA ETNOGRÁFICA.	
		DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	SOCIO --- CULTURAL
DIMENSIÓN PEDAGÓGICO HISTÓRICA	PRÁCTICAS DIRECTIVAS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	ÁMBITOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	EJES DE LOS DISCURSOS DE LOS ACTORES
		TÉCNICO - PEDAGÓGICO	<b>TOMA DE DECISIONES</b> TENSIONES Y CONFLICTOS RELACIONES HUMANAS DESCALIFICACIÓN - JERARQUÍA ACUERDOS – DESACUERDOS DESIGNACIÓN DE TAREAS
		ORGANIZACIONAL	
		ADMINISTRATIVO	
		VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD	
	<b>NEGOCIACIÓN</b> DELEGACIÓN SINDICAL PADRES DE FAMILIA TRABAJADORES DISTINTOS DEPARTAMENTOS ESCOLARES LOS DOCENTES		
	<b>NIVEL DE VALORACIÓN DE LA ESCUELA</b> PROYECCIÓN ESCOLAR PRESTIGIO DE LA ESCUELA		

Para hacer análisis de las categorías de mayor recurrencia en la investigación. Construcción propia

#### **4.1 Ejes rectores en la cultura organizacional de nuestra escuela caso**

Al llevar a cabo la transcripción y análisis de las entrevistas aplicadas a los actores – sujetos seleccionados, encuentro tres ejes en la conformación de la cultura organizacional que se vive en la Escuela Secundaria Técnica en este estudio de caso: la toma de decisiones, la negociación y el nivel de valoración que toma nuestro escenario mismos ejes que se ven atravesados por los distintos ámbitos de la gestión escolar y que ejecuta la práctica de los directores.

El alumnado es la razón de ser de toda institución educativa, y especialmente en éste caso en la formación que se obtiene en la escuela secundaria. Si bien es cierto que existen alumnos que en cualquier circunstancia y en todas épocas aprenden y desarrollan su potencial, también lo es el que muchos alcanzarían mejores resultados y/o permanecerían en la escuela si ésta tuviera un ambiente adecuado, en el que den ganas de estar, en el que se viva con alegría el aprender y enseñar con otros y de otros; por tanto, resulta oportuno poner atención en el clima necesario para que ese ambiente se genere. Resulta a todas luces evidente que la formación en ciertos valores y actitudes exige el ejercicio cotidiano de ellos, lo mismo ocurre con la construcción de ese ambiente organizacional.

El respeto por el otro, por ejemplo, se enseña a través del respeto por el trabajo y posturas de los alumnos, padres y colegas; de la observación, análisis y la discusión respecto de lo que ocurre cuando no es así; del señalamiento o sanción acorde a la falta de respeto. Es notorio en este tipo de ejemplos que la coherencia y la vivencia son mucho más efectivas que cualquier discurso posible. ¿qué ocurre entonces en el lugar de trabajo de esta escuela?. Los conflictos entre alumnos, entre alumnos y docentes, los malestares, las frustraciones, capturan una atención que suele obstruir o limitar la energía destinada a la tarea sustantiva, un clima violento de ansiedad hace que parte del esfuerzo se destine a la supervivencia, a como tratar esa situación, a sancionar, a *irla llevando* quitando muchas veces del centro como objetivo la atención de los contenidos previstos para la tarea educativa. No se trata de tapar u

ocultar los conflictos, o ver conflictos donde no los hay; el buen clima justamente depende de que se trabajen y – en lo posible- se resuelvan. El modo de hacerlo constituye a su vez aprendizaje.

En la atención de ese alumnado, los docentes son considerados como protagonistas de la transformación educativa y se apela a su compromiso para consolidar las reformas, esto porque:

“... a pesar de que en los últimos quince años la investigación educativa ha tratado de dar cuenta de las condiciones y contenidos del trabajo del maestro” (Sandoval, 2001: x). la mayoría de estos estudios se ha enfocado hacia los docentes de primaria, por lo que muy poco se conoce de los de secundaria.

El maestro de secundaria, como ya lo había señalado en el capítulo anterior se mueve en una gran diversidad de perfiles de profesiones o normalistas, y tal como lo afirma Etelvina Sandoval, “sólo tiene en común la denominación”, ya que se le ubica según las actividades a que haya sido destinado en la organización escolar y por las propias características del subnivel de Secundaria Técnica, la misma autora nos aclara que:

“Esta división se inicia, de manera formal, con la existencia de cuatro grandes bloques de personal docente: los maestros de materias académicas, los de actividades tecnológicas, los de apoyo educativo y los directivos. La división tiene su base en una diferente preparación, profesional o técnica, que marca un estatus distinto en la escuela, y en una diferente función: docencia, apoyo o administración. (Sandoval, 2001, x).

Los integrantes de cada uno de estos grupos desarrollan actividades cuyo objetivo común manifiesto en la propia misión y visión escolar es la formación integral y competitiva de los alumnos; además, teóricamente están interrelacionadas, dicho así parecería que se realiza un trabajo de equipo hacia un mismo fin. Pero la dinámica escolar interna, por las condiciones laborales que imperan en la secundaria y por el

proceso histórico de constitución del sector docente en secundaria y en esta escuela en particular, hace que estos grupos tiendan a separarse; incluso en su interior evitan comer y salir juntos; sentarse juntos en una reunión, etc. Los maestros de materias académicas (que constituyen la mayoría del personal) se separan por especialidad y, por su formación profesional de origen, . “situación que repercute en las relaciones, en la organización del trabajo y en el aislamiento del equipo docente”. (Sandoval, 2001, x).

Siguiendo al autor, el aislamiento se fortalece por las condiciones de contratación en secundaria, con pocas posibilidades de comprometerse en un proyecto colectivo. En la escuela caso además de la formación inicial, por la diversidad de horarios se cierra la posibilidad de tener espacios de discusión colectiva sobre aspectos laborales. Esto propicia la concentración de la organización del trabajo escolar en manos de los directivos y del pequeño grupo de maestros que tiene tiempo completo en la escuela, y que además “pertenece al equipo del director”. Para algunos asuntos que los docentes *consideran importantes* y que generalmente son sobre la política – sindical, sí se reúne la mayoría del personal, aunque no compartan los mismos intereses, no así cuando se les cita por parte de autoridades educativas internas o externas a los asuntos académicos.

“porque se ha perdido ese compromiso porque por cuestiones del mismo sistema cambian tus intereses, te sientes apapachado, pensamos que sabemos todo, seguimos con nuestra práctica docente y decrece todo, ya no tenemos apoyo de los padres de familia, porque su gran preocupación es llevar comida a su casa, más que preocuparse por la educación de los hijos y por la formación, no nada más la educación de conocimiento, sino la formación como individuos, ... lo han dejado”...(A.2.16/04/09).

A pesar de que todo el tiempo ha habido cursos, había respeto por los compañeros que los impartían sin importar que fueran Jefes de Enseñanza, tal y como ilustra el siguiente testimonio:

“yo creo que a medida que nosotros nos “adueñábamos” de la escuela, pues esto hacía que tuvieras compromiso, [...] respeto, que tuvieras responsabilidad y tu meta era pues tener alumnos que se pudieran defender en otro ámbito, [...] y que se pudieran integrar al área laboral porque [...], con secundaria técnica te ofrecía otras expectativas, podían tener un proyecto de vida porque salían como mecánicos, salían como ayudantes de secretaria, con un oficio, actualmente ya no porque también les daban un documento en donde habían estudiado 3 años, o secretariado, o mecánica ó podía ser hasta auxiliar de dibujo y a medida en que han cambiado los programas, pues ahorita los muchachos quedan sin nada! (A.2.16/04/09).

Por otro lado, identificamos un miedo al cambio en los profesores, especialmente a las nuevas tecnologías. Al respecto uno de los informantes comenta:

“había un proyector de acetatos, un proyector de diapositivas, ¡ y no se usaba!, porque siempre hemos tenido miedo a las formas diferentes [...] cuando entra un programa de computación, [...] donde empezaban a entrar discos como los de 31/2, eran unos discotes, que ya venían hechos, eran para que los ocuparas [...] en una maquinota grandotota, nos mandaron un curso a lo que se llamaba COEBA, que ahora es COEES (*apoyo tecnológico para uso de los sistemas de cómputo*), nos mandaron a un curso a los maestros, nos daban ya los programas hechos, para que los utilizaras en clase, fue un trabajo y un derrame económico que se fue a la basura porque los maestros no los ocupamos, no sirvió de nada! (A.2.16/04/09). Las cursivas son mías.

Dado que uno de los ejes del análisis de las prácticas directivas es la toma de decisiones, es importante la propuesta de los lineamientos para el director que nos propone Fullan (2000), Efectivamente para “conservar lo bueno y promover lo mejor” la presencia de los docentes es indispensable, sin embargo, donde el liderazgo y el ambiente escolar son hostiles de una manera notable y sistemática, los esfuerzos tendrán un resultado escaso, efímero o inexistente y pronto aprenderán a dejarlos de lado. Aquí es donde el papel del director es decisivo, debido a que:

“los directores que controlan todas las decisiones, que coartan las iniciativas, que prefieren culpar antes que elogiar, que sólo ven problemas donde los otros ven posibilidades, son

directores que generan docentes frustrados y desalentados. Es esencial el director que da sustento al profesionalismo interactivo y promoverlo" (Fullan 2000:150).

De este modo podrán escoger una combinación de acciones apropiadas a las circunstancias en que se encuentre su ambiente cultural, como son:

- 1.- Comprender la cultura de su escuela.
- 2.- Valorar a sus docentes y promover su crecimiento profesional.
- 3.- Tener amplitud de valores.
- 4.- Comunicar lo que valora.
- 5.- Promover la colaboración , no el reclutamiento.
- 6.- Proponer alternativas, no dar ordenes.
- 7.- Utilizar los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar.
- 8.- Tener contacto con el medio externo.

Cada uno de estos lineamientos son considerados por el director al tomar decisiones y regir sus prácticas. La toma de decisiones y la forma de hacer negociación dejan ver la valoración que la escuela va logrando tanto en sus integrantes directos así como en sus destinatarios, por ello en el siguiente apartado daré cuenta del acontecer en la escuela caso.

#### **4.2 Toma de decisiones**

Una de las principales prácticas directivas tiene que ver con la toma de decisiones, se trata de una combinación de situaciones y conductas o acciones que esperan un resultado a situaciones dinámicas, y que generan consecuencias, es decir, reacciones asociadas al resultado; muchas veces las reacciones son producto de la subjetividad de los que comparten el grupo social en el que el director debe tomar uno u otro camino para atender los imponderables o planeadas situaciones que se viven en la escuela, así los juicios de quien toma la decisión generan incertidumbre por llevar implícito medidas

con probabilidad, confianza, y posibilidad.

Para efecto de esta investigación, consideré la **decisión** como el “proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona [en nuestro caso el Director] deberá seguir” (Chiavenato, 2000: 596). Toda decisión implica, necesariamente seis elementos: 1.- agente decisorio; 2.- objetivos; 3.- preferencias; 4.- estrategia; 5.- situación y; 6- resultado. Aunque no es nuestro objetivo describir el asunto en específico de la toma de decisiones hemos considerado que esta es una práctica medular en la gestión escolar que ejecuta el Director.

Las conductas que se tomen pueden ser expresivas o no y de ello también se esperan reacciones. Tomar una decisión elegir un curso de acción aplicando un juicio, ya que “los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuales serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga”(García, 2004: x).

Así el proceso de toma de decisiones implica encontrar una conducta adecuada para una situación. En este sentido:

La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción (García, 2004:x).

A veces consideramos la toma de decisiones desde que se planean las conductas alternativas hasta que se realiza la elección de la acción o acciones a llevar a cabo, pero otras veces se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones. Elegir es bastante complejo si consideramos que cada persona afronta la

toma de sus decisiones de una forma diferente y en el caso de la escuela que investigamos tal como lo dice uno de los informantes:

“si lo haces, malo y si no lo haces, de todas formas. Tenemos que ingeniárnosla para que cuando se den cuenta ya estén bien metidos [...] en la solución de los problemas” (D.14. 1/4/2009).

Aunado a ello cada persona toma sus decisiones con base a su experiencia e historia de vida. En la toma de decisiones se puede hablar de estas acciones como consecuencia del resultado de una negociación entre grupos, esas decisiones no son necesariamente internalizadas por los actores en la escuela, porque la información puede ser imperfecta o considerada incompleta por la forma en que se “baja” la información, es decir, siguiendo la estructura organizacional se emite una comunicación y se vierte en cascada, o por la inercia organizacional creando algunas veces un conflicto entre los beneficios individuales y de la propia organización escolar, a la que podemos decir que es una toma de decisión “política y burocrática”.

Las decisiones también pueden tomarse en una interacción grupal, en éste tipo, la mayoría de las decisiones son elegidas por grupos pequeños, en los cuales se vive la presión por parte de algunos miembros pero existe la tendencia a arriesgarse pero bajo la conducción de un líder, papel que se le ha designado tanto al director como al representante del personal en general de la escuela.

Las decisiones que se toman han afectado las relaciones humanas, al interior de la escuela caso, las entendemos como “se entiende como ... las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 2000:128). En general es el nombre que se ha dado el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos en una sociedad, la cual posee órdenes jerárquicos, aunque

a muchos de los integrantes de la escuela esto es lo que les genera molestia y lo han manifestado explícitamente.

Uno de los elementos fundamentales que fortalece las relaciones humanas es la comunicación. Esta como sabemos puede ser de diversos tipos: visual, no verbal, icónico, (o lenguaje de las imágenes, que incluye la imagen corporal, los movimientos, las señas), lingüística y, hoy hasta el chat se incluye, comunicación oral, afectiva. Todas estas formas de comunicación se ponen en juego al tomar decisiones, con un gesto, en vez de alguna palabra se están entendiendo los que participan en una charla, por ejemplo hay entre los directores un lenguaje político al igual que el que utilizan los profesores que se integran a la sección sindical etc. Pero también con gestos, señas o imágenes los profesores y personal en general manifiestan su agrado o desagrado en la toma de decisiones de la escuela, el director debe leer esos mensajes para actuar en consecuencia.

Habría que remarcar que las decisiones no siempre se toman desde la escuela y del Director, hay decisiones que dictaminan incluso la forma de organización al interior del plantel y tal como lo marca el maestro, el no hacerlo significaría *desacato*, por lo cual es necesario contemplar esas decisiones como insumos no negociables, por ejemplo: se marcan tiempos específicos para la entrega de la documentación requerida; ubicar al personal de acuerdo a su especialidad en forma prioritaria, sin embargo, se le pide que “designe a los docentes considerando: preparación académica, participación, nivel de compromiso, colaboración, disposición, solicitud explícita y necesidades específicas del plantel” DESySA (2008). El Director sin embargo, debe tomar decisiones con los recursos con los que cuenta la escuela, y me refiero a los recursos materiales y humanos.

#### **4.2.1 Relaciones humanas**

El ser humano es un ser social, o sea, no puede vivir aislado porque dentro de sus

necesidades está la de relacionarse con el mundo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, el ser humano debiera aplicar ciertos principios de carácter general y revisar sus actitudes mostrando una constante disposición al cambio si se hace necesario. La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos la comprensión de las demás personas. En otras palabras, se trata de destruir todo aquello que se oponga al correcto entendimiento entre los hombres.

Con base en las observaciones me percaté que las actitudes del ser humano obedecen a muchas causas, por lo que muchas veces sus actuaciones no responden a su personalidad sino a situaciones que le afectan en ese momento. Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en el que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario, las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

Hay una serie de factores que intervienen en las relaciones humanas y que un directivo toma en cuenta para llevar a cabo su función al fomentar las buenas relaciones y que expongo a continuación:

**Respeto:** Aún cuando no se comparta un punto de vista, es conveniente considerar las creencias y sentimientos de los demás. Al entender que se depende de los otros es importante respetar y hacerse respetar.

**Comprensión:** Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la

buena voluntad son la clave de las relaciones humanas., pero reconocer las características personales requiere cierta pericia.

Cooperación: Es la llave del bienestar genera, lo que pretendemos en cada acción que realizamos, a lo que tendemos no sólo en educación pública sino en cada uno de los aspectos de la vida humana.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados.

La cortesía cuesta poco y vale mucho, este factor es muy utilizado por el director actual D.14. Partiendo de las observaciones, pude percatarme de que aunque estuviera muy enojado por la falta de trabajo de algún integrante del colectivo, poer ejemplo, trata a todos (por lo menos frente a los que observen) con una sonrisa y educación, ofrece a los asistentes a la escuela como padres de familia, u otros directivos o docentes ajenos al plantel siempre algo para tomar, es atento y afable. Sin embargo, en el transcurrir de la historicidad de la institución han habido situaciones que se oponen a estos factores de las buenas relaciones humanas.

...la propia personalidad de los directivos fueron afectando al personal, porque hay quien te da y hay quien te exige, a mi una etapa como directivo que me pareció muy muy nefasta y muy horrible fue con este [O].(*haciendo referencia a uno de los directivos que estuvo en años anteriores*), una serie de vicios . se iban a tomar... Ajá, y no había exigencias, podías venir o no venir y esto va dando la cuestión caótica a la escuela y luego es apoyada por la cuestión política, entonces parte a las escuelas ¿Qué se quedó de toda esa formación en nuestra escuela? Gente irresponsable, gente que no asume lo que le corresponde, eh, personas que exigimos lo que no nos merecemos, que pensamos que trabajamos, sin hacerlo, y que no estamos consientes de nuestra responsabilidad, porque ya más atrás traemos un historial, [...] alguien nos hizo sentir grandes,... (A-1. .1/04/09).

Otros factores que implican las formas de las relaciones humanas son: La edad, el sexo, la situación administrativa, las experiencias vividas, o incluso la situación

emotiva del momento, son factores personales que afectan al interés y a la motivación, y que hacen reaccionar a los profesores de modo diferente ante propuestas de mejora. Por eso se comete un error cuando al intentar, incorporar innovaciones que aporte algún miembro de la escuela, nuevos métodos para la enseñanza, nuevas formas de trato hacia el personal no se debe tratar a los profesores como si constituyeran un grupo homogéneo.

Las relaciones interpersonales, el compromiso y las negociaciones entre pasillos llegan a ser tan importantes como los procedimientos formales y las reuniones oficiales, debido a que:

“Las escuelas son, de hecho, campos de disputa ideológica más que burocracias abstractas y formales. La micropolítica describe el “lado oscuro” de la organización e implica la lucha para imponer la definición de la escuela y por ende la educación misma. El liderazgo por consiguiente, se convierte en una cuestión de habilidad política: los directores son actores estratégicos que adoptan estilos o aspectos particulares de sí mismos a fin de dominar la organización; el poder surge de la lucha; las conversaciones y su control son de fundamental importancia” (Ball. 1989: 2)

Es al director al que corresponde por su papel en la escuela aplicar la ética de la comprensión, no sin un gran esfuerzo, no acusar antes de comprender a veces lo incomprensible. Lo que favorecerá la comprensión es el bien pensar y la introspección. La comprensión hacia los demás necesita la conciencia de la complejidad humana. Lo que lleva a una apertura subjetiva (empática) hacia los demás, la interiorización de la tolerancia, que como valor es importante que el director posea, considerando que:

“La verdadera tolerancia no es indiferente a las ideas o escepticismos generalizados; ésta supone una convicción, una fe, una elección ética y al mismo tiempo la aceptación de la expresión de las ideas, convicciones, elecciones contrarias a las nuestras. La tolerancia supone un sufrimiento al soportar la expresión de ideas negativas o, según nosotros, nefastas, y una voluntad de asumir este sufrimiento, (Morín.2008: 94)

Ser Director entonces implica tomar decisiones, considerando la trascendencia en el ser humano que tiene como personal adscrito en esa escuela.

#### 4.2.2 Tensiones – conflictos

Entenderemos por tensiones aquella idea que nos remite a “polaridad e interjuego que definen intereses antagónicos y complementarios” (Blejmar, 2005:73). Es también un estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación producido por determinadas circunstancias o actividades, - y en la escuela hay muchas- como la atención, la espera, la creación intelectual o artística, incluso la falta de credibilidad y confianza hacia los directivos, de algunos integrantes del colectivo; debido a que:

“se organiza y se distribuye la responsabilidad de las actividades [...] tiene que ver con la distribución de roles, si?, en ese sentido la dirección asigna, distribuye [...] nos apoyamos con algunos maestros ... cuya preparación lo permite dándoles también algunas responsabilidades adicionales ...” (D.14. 1/04/09).

A partir de la entrevista, noto que no todos los maestros son elegidos, esa “*distinción*” también ha creado tensiones y conflictos, ya que los maestros dicen “¿ y porqué a él si, le asignan, le apoyan, le conceden?”

También se considera tensión al estado de oposición u hostilidad latente entre dos personas o grupos ya que los conflictos son: “la percepción de la divergencia de intereses, o la creencia de las partes en que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente” (Blejmar, 2009: 105). Es oposición o enfrentamiento entre personas o cosas: conflicto de opinión; conflicto laboral; el conflicto entre el bien y el mal, etc. Es un asunto o problema de difícil solución porque las personas tenemos conflictos emocionales, problemas que nos preocupan y nos llevan a la angustia con cambios de ánimo. Un apuro en una situación desgraciada, de difícil salida, y que generalmente ocurren en la escuela por la cantidad de personal con

el que se cuenta,

“cuando no le pasa a uno, le pasa a otro”(A-1.1/04/09).

Como se aprecia, la entrevistada identifica conflictos que se viven cotidianamente en la escuela por un lado, y , por el otro, aquellos que son creados, como por ejemplo “inventar” la defunción de algún pariente con la intención de justificar su ausencia del plantel.

El conflicto social, esa situación en la que varios individuos o grupos persiguen objetivos incompatibles entre sí, es la que más frecuentemente encontramos en el plantel, cuando los directores toman decisiones y jerarquizan las necesidades de la escuela, han generado en el personal tensiones y conflictos, porque este último ha sentido que no siempre se ha actuado con *justicia* o con *equidad* , tal es el caso de los intendentes, con la actual dirección. El actor A.2. refiriéndose a un compañero del propio departamento nos comenta:

“tiene un área, son 3 salones son los más pequeños de la escuela y nunca se los han cambiado, el me dijo que no quiso hacer los baños porque dijo que no y no lo han obligado, ni le han levantado ningún documento, ni nada, a pero si un reconocimiento notas laudatorias y los 15 puntos en esto (se refiere al puntaje que otorga la dirección para evaluarse en Carrera Administrativa) y ¿Por qué?, y si usted va y le dice- al director- que bueno ¿porque al compañero si?, ah!!! usted preocúpese por su trabajo, entonces ni siquiera una explicación nos quiere dar del porque a él, “ (A.2.16/04/09).

Otro ejemplo está relacionado con las “guardias”, (tiempo que los trabajadores de intendencia y veladores cubren la escuela fuera del horario semanal establecido desde el inicio del ciclo escolar y en días festivos o cambios de actividad, [suspensión de clases] por algún motivo). Se trata de una cuestión de la administración del tiempo, las costumbres se hacen leyes en las escuelas, si un director *pagaba* (con tiempo) esas guardias doble, los trabajadores creen que todos los que lleguen deberán

aceptar la forma en que se había organizado con otra administración. También se manifiesta desconfianza hacia la persona a la que se le ha asignado el registro del tiempo en la escuela, porque no se cree en la veracidad del mismo; esta tarea es realizada generalmente por la secretaria del subdirector y en cuanto se le ubica con ese cargo se nota un distanciamiento incluso entre las propias secretarías, y como fue decisión del director que esa persona fuera la que atendiera esa actividad, las opiniones por parte del personal en general son adversas a la persona, ya que su trabajo evidencia una parte medular de la estancia en la institución, independientemente de la labor que se realice: el tiempo en el plantel.

La forma de distribución de las guardias, por designación o por rifa han causado escozor entre los intendentes, cualquiera que sea la forma. “La forma en que hace el director las cosas” tiene siempre una o más opiniones en contra, si no había conflicto, con los comentarios entre ellos se crea.

Como he venido señalando uno de los mayores conflictos que se le adjudican al director es la falta de presencia en el plantel y ocasionando con ello la posibilidad de comentar entre el colectivo escolar, que si un intendente no hace su trabajo es por causa de que el director no está temprano, pues ¿quien le daría la llave para hacer el aseo de uno de los salones? tal como lo menciona en el siguiente testimonio, refiriéndose al director D.12:

“el maestro D. 12. otro director, (*según el dicho de A.2.*) nunca llegó temprano y ocasionaba problemas porque él tenía que autorizar si se sacaba una copia de una llave para un salón” (A.2.16/04/09).

La profesora que ocupaba este espacio cambiaba el candado y sólo ella tenía llave, había entregado una copia a la dirección para su reproducción pero se iba pasando el tiempo y no se le entregaba al responsable del aseo que por no tener acceso no lo hacía, pero además ella se encargaba de manifestar su queja frente al Director y a los compañeros haciendo quedar mal al intendente. Se generaba

animadversión contra al Director y el personal.

El trato que se tiene con cada uno de los integrantes del colectivo escolar es de suma importancia, ya que cada uno de ellos nota si es bien visto o no, incluso en la forma de saludar se nota la deferencia con que es tratada cada persona, el buen trato solo ocurría, a decir de nuestro actor, con el D.4. de los demás directivos *no se ha recibido a veces ni el saludo*. La presencia del director en cada uno de los espacios, el trato con los alumnos se daba también con el D.4. Él andaba por el patio y hablaba con los alumnos, hacía recomendaciones en cuanto a su comportamiento, y vocabulario, no así con los demás directores. Hoy las faltas de respeto son frecuentes entre los alumnos, gritándose a medio patio malas palabras y los maestros no dicen nada a excepción de dos profesoras, una de ellas refiere:

“en el tiempo que lleva el director actual, no ha salido más de tres veces al patio y platicado con los alumnos (A.2.16/04/09).

Como mencioné anteriormente, las tensiones se manifiestan entre los trabajadores y compañeros en general por el trato que se procuran. En el caso del Director se dice :

“En la última etapa si se ha hecho restauración de aulas. Si se preocupa el maestro “B”. si ha hecho, lo único que no me gusta de él es su volubilidad, la forma en que ... vienes tu y te dice que si, y te palmea, y viene otro y es igual, le dice que si, y eso sí me enoja. No hay congruencia.” (A.1.16/04/2009).

Las manifestaciones de las tensiones y conflictos se notan también entre el personal docente, encontramos que se presume que las gestiones sindicales son de las principales causas que han dado a la escuela la condición que hoy presenta, tal como aparece en el discurso siguiente:

“...es una situación muy dramática y yo creo que uno de los principales problemas que

tiene la escuela es que no asumimos, ahí está el problema , la cuestión política que ha fastidiado demasiado, por ejemplo las etapas de X (*hablando de uno de los directivos de la etapa Crisis y Caída*), madrearon a la escuela en una forma impresionante, en dónde les dieron mucho auge a la gente que no se lo merece, defendiendo situaciones que no tenían que haber sido, viene "Ri" (*haciendo alusión a la penúltima secretaria general de la delegación*) y ... nefasta la mujer, pero no creas que no nos quieren, nos odian Doris" (A.1.16/04/2009).

El director, como símbolo colaborativo, es uno de los elementos clave para formar y reformar; el peligro estriba en la manipulación y en la pasividad de los profesores aceptando la propia visión del director. Expresiones como «mis profesores», «mi escuela», indican una concepción patrimonialista que es personal más que colectiva; impuesta más que ganada; jerárquica más que democrática, en la que la colaboración llega a convertirse en cooptación. El director pierde la posibilidad de aprender de los otros y de construir con ellos un proyecto educativo, aunque su articulación pueda producir conflictos.

#### **4.2.3 Descalificación**

He de considerar tal como nos plantea el diccionario a la descalificación como: Desacreditar, desautorizar o incapacitar, es decir, es la pérdida de crédito, autoridad o valor de alguna personal. Viéndola reflejada en la práctica educativa la encontramos con mucha frecuencia en la escuela caso. Pareciera alguna telenovela de esas en las que existen entornos de trabajo con la misma característica de descalificación mal intencionada, con falta de fundamento y sustentación, aplicada a diversos personajes en la vida laboral.

La descalificación es mal intencionada generalmente debido a que:

“Comúnmente las herramientas utilizadas son los conflictos creados, las preferencias personales, los corrillos de pasillo, la indisposición, la envidia, intriga, suspicacia, maldad, exageración, infamia, el odio, morbo y prejuicios, entre otras... Es necesario realizar una separación de los asuntos de trabajo con los personales, de tal manera que más que

destruir, se construya a través de un diálogo honesto y sincero con los afectados... Frases irresponsables como dice la gente, me dijeron y otras, son las que han servido como motivo para tratar de hacer daño; existen otros más osados que dicen que vieron, escucharon y que saben, sin siquiera de manera formal contar con sustentación ni pruebas de lo que afirman" (Martínez de Barrio, 2006: x).

Probablemente muchos directivos, nos dice la autora, no han medido la magnitud de los resultados negativos que tiene para su gestión escolar, el contar con personal con tan bajo perfil emocional y profesional con actitud negativa, que más que ayudar al desarrollo de la organización, lo que hacen es entorpecer los objetivos y metas propuestas, aspecto visible en el sentir de un informante quien refiere:

...pero ya cuando dicen no pues el que trabaja más es fulano,. . . pero yo estoy comparando mi trabajo con el de él y creo que el mío esta mejor pues cómo ¿donde estoy fallando? . . . . pero veo la forma de muchas veces el director es el que busca ese tipo de personas que le pueda estar informando, fulano hizo esto, fulano hizo lo otro, pero desgraciadamente no dicen la verdad entonces -se ponen mal ponen en mal a muchas personas frente al director- y según el director dice esa persona es la que está trabajando, ¡porque? porque le informa le dice como están las cosas, del tiempo que está ausente pero ...todavía fuera una información REAL!!, que dijera es que mire, porque mire si, -fulano, porque fulano se sale al día, yo no sé 3, 4 veces en el lapso de sus clases, -que X maestro se sale-, perfecto, ...lo que se les puede hacer es llamarles la atención, hacerle un escrito o algo así, pero como esta divido (se refiere al personal en general) sabe que?, aquí nada mas sultano se sale . (A.2. 16/04/09).

En muchas ocasiones la descalificación no sólo se ha aplicado a docentes y personal en general, también ha sido dirigido hacia algunos directores, Muestran la representación que tienen sobre el papel que desempeñan éstos son; «lacayo al servicio de la Administración», «apaga fuegos», «sparring», «vela que soporta tempestades», «muro de las lamentaciones», etc., imágenes con las que describen al director, que aparece como «víctima propiciatoria» sobre la que recae todo tipo de conflictos en este sentido,

“La ironía, el sarcasmo, la parodia, el humor, etc., pueden cumplir un papel [...] en su afán de agredir, de maquinar políticamente una situación, al tiempo que para desacreditar o ridiculizar. Permite trivializar un hecho, caricaturizar una disputa y relajar o romper tensiones en una reunión difícil. Pero puede también debilitar a quien ostenta el poder institucional mediante la broma, el chascarrillo o el chiste aparentemente ingenuos. Suele ser más fácil descalificar a una persona que argumentar en contra de sus ideas, y llegar al menosprecio antes que estudiar el asunto y preparar una respuesta a la cuestión planteada. La sala de profesores, incluso los claustros y consejos escolares no están libres del uso de estas armas políticas, porque con ellas los profesores expresan de modo indirecto los viejos y nuevos rencores, las divergencias ideológicas, las antipatías personales que se han ido fraguando en el proceso político”(Bardisa. 1997:x).

Y aunque no se describe en este texto la condición específica de la escuela caso, si denota situaciones que se viven a su interior. Cabe la aclaración de que se particulariza la generalidad. Como mencioné anteriormente hay situaciones y conductas que independientemente del centro escolar del que estemos hablando pareciera que describimos el mismo escenario, *esto es la escuela*, independientemente de que sea la que investigo u otra incluso de otro nivel educativo. Se encuentra en esta particularidad esas características que son generales en el sistema educativo.

#### **4.2.4 Acuerdos – desacuerdos**

No todo ha sido tenso, también con la toma de decisiones se ha llegado a acuerdos cuando a partir de la negociación se inclina la toma de decisiones hacia lo que opina la mayoría o bien, desacuerdos cuando a pesar de que algunos no apoyen se llevan a cabo las acciones que se programan. Un ejemplo puede verse en la segunda Feria de la Ciencia y la Tecnología, ya que a pesar de que algunos maestros no apoyaron y aunque no tuvo el mismo lucimiento que la primera, de cualquier forma se llevó a cabo en el 2005.

Un acuerdo es, una decisión tomada en común por dos o más personas,

por una junta o asamblea. También se denomina así a un pacto, tratado o resolución de organizaciones, instituciones, empresas públicas o privadas. Lo contrario, el desacuerdo es la falta de convenio entre personas, ideas u opiniones. (Larousse:1997)

Un desacuerdo, disconformidad, desavenencia, disidencia, discrepancia y disentimiento indican la falta de acuerdo entre dos o más partes y genera la existencia de actuaciones violentas o de sentimientos rencorosos. La desunión, escisión, cisma y ruptura ponen el acento en las consecuencias que pueden derivarse de una situación de desacuerdo: la separación o ruptura entre las partes, y esas son precisamente las que hemos visto en la escuela.

Por otra parte, entre director y profesores especialmente los que pertenecen a la delegación sindical se establece un pacto tácito o *perverso* en el sentido de conocimiento de y con causa, de no control. Los profesores se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirijan la institución evitando el control de los docentes. “Ambas posiciones legitiman espacios de poder claramente diferenciados en aras de una autonomía «concedida» por los directores, que puede ser retirada ante la aparición de intereses en conflicto”. (Bardisa, 1997:x).

### **4.3 Negociación**

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Dada esta definición, podemos ver que la negociación sucede en casi

todas las áreas de la vida. La negociación tradicional se denomina en ocasiones ganar-perder debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de ganar-ganar en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos. así como en las relaciones de trabajo en las que las partes enmarcan la negociación como vía de solución de problemas. (R. Covey, 1997:230 -234). En la escuela nadie es mejor conocedor de lo que implica la negociación que el secretario general de la delegación sindical y el propio director, ya que ambos personajes se han mantenido en la línea de la negociación. *Cuidándose constantemente uno de otros y viceversa.*

#### **4.3.1 Delegación sindical**

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.

En las negociaciones en la escuela se *especializan* el director y el secretario de la delegación sindical porque la mayoría del personal está ajeno incluso a las visitas de las autoridades o personajes de la política local, esto porque:

“...generalmente nosotros no tenemos mucha relación con las autoridades, como maestro, que tu digas, ah, que vino fulanito, que vino sultanito, que vino el jefe de departamento, no tenemos, no tenemos nosotros ningún tipo de relación” (A.1.16/04/2009).

En general, se encuentran ajenos a la problemática individual de cualesquiera de los integrantes del colectivo, mientras ellos de manera personal no hacen “público” su problema, el grueso de los compañeros no se enteran, pero si la problemática de algún integrante sirve para evidenciar “*falta de negociación*” de la delegación sindical al defender los “derechos de los trabajadores” o cuando se ha sabido de algún intento de

abuso de autoridad, es hasta entonces que se unen en contra de quien sea necesario unirse..

“Las cuestiones sindicales, se inicia ya las cuestiones sindicales y el turno vespertino, a partir de ahí se empieza a salir el monstruo que traes dentro, si?, y entonces eso que traías dentro y que estaba dormido, sale ...porque yo no voy a dejar que tú me quites las horas porque yo tengo más tiempo, porque me voy a fijar, si llegas tarde, si llegas temprano, si te tienen preferencias y empezamos a ver los errores de los demás, cuando antes había tanta armonía y no había errores porque cada quien hacía lo que le correspondía” (A.1.16/04/2009).

Los discursos sobre la implicación de la comunidad en las decisiones que se adoptan en la escuela no dejan de ser en la práctica mera retórica, declaración de intenciones, y no acaban de convertirse en una práctica cotidianamente asumida, aunque muchas veces esas intenciones enmarcadas en el chismorreó entre pasillos es lo que se lleva a la mesa de negociaciones con el director. El cuchicheo, el rumor y el humor son elementos que se utilizan en la escuela para mantener o debilitar la gestión escolar y esas prácticas permiten que a los grupos que se privilegien o excluyan los otros grupos o personas de la organización escolar.

#### **4.3.2 Asociación de padres de familia**

Las escuelas públicas son parte de un complejo sistema de gobierno en el que los directores están subordinados a un sistema de control jerárquico. No hay que olvidar que incluso la forma de ascenso por exámenes y/o concurso apenas se está poniendo en marcha con la Alianza por la Calidad de la Educación; los actuales mecanismos de acceso y permanencia en los cargos directivos, así como los de promoción laboral, siguen respondiendo principalmente a aspectos formales y a factores distintos del trabajo académico y de los resultados educativos obtenidos. La disciplina, el

cumplimiento formal de ciertas tareas y las “relaciones políticas” son con frecuencia, los valores escalafonarios reales. Como jefes intermedios deben responder a sus jefes superiores, pero dado que los límites escolares se han ampliado, deben responder también y rendir cuentas ante los padres como clientes y ante otros sectores sociales. De ahí que, cada vez con mayor frecuencia, los directores se enfrenten con el trabajo de múltiples rendimientos de cuentas, agregando ahora a los padres de familia de manera más formal a las autoridades político administrativas.

El vínculo con los padres de familia es cada vez más estrecho entre el director, los docentes y los alumnos del plantel. Para integrar la Mesa Directiva, órgano que sirve de enlace con el grueso de los responsables del alumnado, previo al inicio del ciclo escolar, se cita a los padres de familia por cada grupo ( a esta cita asiste cuando mucho el 40% de la población); en esa reunión se nombra a los representantes de grupo, mismos que se reunirán con el director para nombrar a la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia y con quienes el propio responsable del centro establecerá la cuota *voluntaria* misma que será depositada en una cuenta bancaria mancomunada con las firmas de la tesorería, presidencia y dirección para hacer uso de esos recursos en las prioridades consensuadas -negociadas- de la escuela entre los que son responsables del dinero de esa asociación, en palabras de uno de los informantes:

“diríamos que de los padres de familia . . . [que] es otra organización -ellos han entendido que los maestros no somos enemigos de los padres de familia, sino apoyamos y tenemos compromisos y y propósitos comunes, en ello me apoyo mucho para que los padres de familia también vean a la escuela como parte de una extensión de su casa en donde aquí hay que apoyar, porque aquí están sus hijos que es lo que más valioso tenemos, diría, que es la familia claro, desde todos los ámbitos... y en ese sentido tenemos una mesa directiva muy participativa, muy atenta, muy exigente, si muy exigente, que considero que es bueno pero muy participativa pero sobre todo muy consciente de la complejidad que esto tiene al tomar algunas decisiones, bueno finalmente también ellos nos apoyan (D.14. 01/04/2010).

Los recursos que los padres de familia aportan se aplican principalmente en el mantenimiento de las instalaciones, ya que la conducta de los adolescentes que se atienden en este nivel y en esta escuela hace que sea necesario gastar mucho en este rubro. En la fotografía siguiente, se aprecia la fachada de la escuela con múltiples grafitis:

imagen 46. FACHADA DE LA ESCUELA EN EL 2007



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En muchos casos a pesar de que se aplica el recurso financiero de parte de los padres de familia en obras, estas no se notan mucho, porque además hay que reconocer que las “tribus urbanas” que frecuentan los alrededores de la escuela se encargan de dejar sus grafitis, sin descontar que los propios alumnos pertenecen a esos grupos., la siguiente foto da cuenta de ello:

Imagen 47. LO QUE PERMANECE, EN LA ACTUAL DIRECCIÓN



“Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Los grafitis se encuentran en la barda perimetral externa de la escuela y se ven también al interior del plantel, además de la imagen que proyectan generan un gasto permanente a los padres de familia cuando tienen que adquirir frecuentemente pintura para tratar de mantener limpia la escuela. (ver foto 49)

Imagen 48. LO QUE NO SE PERCIBÍA A PRIMERA VISTA



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

En prácticamente toda la escuela se encuentran estos grafitis, lo preocupante es que nadie se da cuenta cuando los alumnos los hacen.

Los padres de familia han tenido que invertir el dinero que aportan al inicio del ciclo escolar, pero la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia su tiempo y esfuerzo, ya que el sacar el mobiliario que se había acumulado por toda la historia de la escuela implicó asistir en compañía del Director a hacer los trámites pertinentes para el retiro del escombros que aparece en la siguiente foto:

#### Imagen 49. ESTADO EN EL QUE ENCUENTRA LA ESCUELA EL ACTUAL DIRECTOR



Foto tomada por Doris Mariscal Ramírez.

Durante prácticamente toda la historia de la escuela se estuvieron acumulando detrás del taller de mecánica automotriz, todo el mobiliario que se iba deteriorando y es hasta la actual gestión escolar que se ha logrado dar de baja todo el desperdicio que además de que afeaba esta área, también era nido de fauna nociva.

Para que se pudiera llevar a cabo esta acción el director D.14 contó con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia.

Como he descrito, los recursos económicos se obtienen con las aportaciones voluntarias acordadas en la primera junta general con los padres de familia que se presentan y la mesa directiva formada previamente de la Asociación de Padres de Familia (APF). Así:

“se distribuye con mucho sacrificio de una bolsa que entra cerrada y se va acabando.... intentamos ahorita en esta reorganización ...ellos han entendido que los maestros no somos enemigos de los padres de familia, sino apoyamos y tenemos compromisos y propósitos comunes, en ello me apoyo mucho para que los padres de familia también vean a la escuela como parte de una extensión de su casa en donde aquí hay que apoyar, porque aquí están sus hijos que es lo que más valioso tenemos, diría, que es la familia ... en ese sentido tenemos una mesa directiva muy participativa, muy atenta, muy exigente, si muy exigente, que considero que es bueno pero muy participativa pero sobre todo muy consciente de la complejidad que esto tiene al tomar algunas decisiones, eh, eh, pero bueno finalmente si, también ellos nos apoyan” (D.14.1/04/09).

En lo que apoyan, como ya mencioné, es en la adquisición de los recursos materiales que los docentes, personal de intendencia y administrativo a través de sus responsables inmediatos (subdirección y coordinaciones) hacen saber a la dirección, quien jerarquiza de acuerdo a la importancia y prioridades de cada espacio escolar.

### **4.3.3 Departamentos escolares**

En las negociaciones que la dirección lleva a cabo con los distintos departamentos, se presenta una problemática referente a la heterogeneidad de perfiles profesionales que dificulta la correspondencia entre la formación profesional recibida y las asignaturas del Plan de estudios de la Reforma de Educación Secundaria que se deberán atender, o las actividades que requiere la organización escolar: hay odontólogos que dan clases de inglés; psicólogos que dan historia; pasantes de ingeniería encargados de alguna

actividad tecnológica; licenciados en ingeniería como prefectos, etc., Independientemente de las indicaciones de la autoridad oficial, las circunstancias y condiciones escolares son las que deben atenderse con prontitud y efectividad.

Aunado a este panorama, al interior de la escuela se presenta un fenómeno más: el chismorreo, la desinformación o información mal intencionada de parte de algunos compañeros sobre los “*otros*”, es decir, sobre aquellos que no forman parte del grupo, de los cuates, de los que pertenecen a la semejante afinidad o forma de la política sindical del momento. Uno de nuestros actores nos habla de las prácticas frecuentes de distintos directores de las últimas etapas de la escuela:

“es lógico llegan todos y dicen yo quiero trabajar pero desgraciadamente bueno yo creo que son como todos no?, buscan un equipo de trabajo, pero muchas veces no es cuestión de que trabajen, [...] sino que es a base de información que los llaman, para que les indiquen como esta todo, porque por el tiempo que están ausentes [...] Y necesitan saber [...] no se dan cuenta de lo que está pasando [...]. simplemente es que fulano me dijo y sultana me dijo, pero como son gente de su equipo, pues les creen más a ellos que a uno, uno trata simplemente de cumplir con su trabajo...” (A.2. 16/04/09).

Los propios autores de la micropolítica al analizar este tipo de asuntos en los ámbitos escolares han encontrado que:

Mediante el cotilleo sobre los alumnos, los profesores o el director, se mantiene el control social haciendo público lo privado, mientras sirve para preservar la imagen moral por medio del arbitraje de unos sobre otros. Cuando tiene que ver con los propios intereses, refuerza las divisiones y antagonismos y resquebraja las alianzas. Es imprevisible y difícil de combatir. El «cotilla profesional» es un informante clave que desempeña un papel importante en la recepción y difusión informal de la información. Estrechamente vinculado al cotilleo, el rumor suple la falta de información, trata de justificar lo inexplicable como la asignación de horarios, la adjudicación de cargos de libre designación, y «proporciona un respiro temporal a la inseguridad colectiva y a la ignorancia individual (Ball, 1989:217).

Esto (los rumores, el cuchicheo) que es una práctica cotidiana en la escuela caso ha generado precisamente esas características como parte de su cultura organizacional, es ese comentario obscuro, por lo bajito, a espaldas de los demás, ese armar la estrategia para que al presentarse por ejemplo a una asamblea ya se sepa que se va a decir y quien lo va a hacer, es parte pues de la forma de ser de esta escuela.

A pesar de que la teoría nos plantea que con la cultura organizacional se generan situaciones de estabilidad en el grupo y una mayor organización, en este caso no ha ocurrido así como tampoco notamos estabilidad o continuidad de la organización, ni provee un sentido de seguridad a sus miembros, ni notamos estímulo o entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.

#### **4.3.4 Docentes**

El Director es el responsable de la escuela. Sin embargo, y afortunadamente el discurso político implica hoy el trabajo colegiado, y encomienda a los profesores que diseñen el proyecto educativo de manera prospectiva y la parte de currículo que les corresponde a partir de los mínimos dictados por la administración oficial. Estas tareas presuponen una identificación en los planteamientos de los directivos y el colectivo y que las resistencias por parte de profesores y directores son inexistentes. Asunto totalmente falaz. Generalmente los directores son docentes también, o lo fueron, aunque en algunas administraciones anteriores provienen de una formación inicial universitaria, sin embargo al asumir el puesto de director, las tareas hacen que su perspectiva del trabajo docente cambie, exigiendo más el aspecto administrativo que el técnico – pedagógico.

A pesar de que a los directores se les informa en reuniones a las que se les cita específicamente para darles a conocer las formas en las cuales se tendrá que

llevar a cabo cada una de las tareas escolares (me refiero al tratamiento de la currícula, de los programas compensatorios y eventos extracurriculares), mismas que se piden a los docentes lleven a cabo, muy pocas veces la solicitud es asumida de igual forma por parte del colectivo, ya que;

“no sienten la presión suficiente no sólo para transformar su práctica docente sino además para dar informes puntuales de las tareas que se les asignan” (A.1, A.4. 16/10/09).

La negociación con los docentes en este sentido consiste en aceptación de parte de uno u otro (directivo – docente), que hago y que simulo que hago, que parte digo que hago y que parte informo de lo que hice. Estas prácticas tienen que ver con un elemento más se añade al difícil equilibrio del director: la falta de costumbre en los profesores de *rendir cuentas* de su trabajo. Esta situación se enfrenta al derecho de los padres de familia y de la comunidad que cada vez más expresan en voz alta ese “derecho para valorar el servicio educativo prestado a la sociedad”. El director, a pesar de que en general está más volcado hacia lo periférico que a lo nuclear, se encuentra, a su vez, con las resistencias o con el rechazo directo de los profesores que entienden que ejercer algún control sobre su trabajo afecta a su autonomía profesional. El director que trata de *ejercer su autoridad* es percibido más como una mano prolongada de la Administración en defensa de sus intereses, que como un colega que facilita y refuerza el trabajo en la organización y se coloca al lado de las demandas de los profesores. En este sentido:

La situación ambivalente en la que desarrollan su actividad es generadora de problemas y tensiones. El director recibe, al menos en teoría, una doble legitimidad: por una parte representa a la Administración, que es quien lo nombra, y por lo tanto lo hace representante de sus intereses, y por otra, representa los intereses de la comunidad ante esa Administración (Bardisa, 1994:67).

En la práctica, otro asunto complejo que afecta a la dirección es el de resolver las recomendaciones que la autoridad oficial administrativa impone con

respecto a la asistencia de los profesores interesados en las actividades de formación, porque tal decisión choca con la dificultad inmediata de sustituir a los profesores que *reciben el permiso* por autoridades externas al plantel y su ausencia conlleva quejas de padres y alumnos, cuando estos profesores no son sustituidos con prontitud, y son escasas las oportunidades de que esto ocurra, porque implica un gasto para la sección sindical, ya que es esta instancia es la que provee mediante un contrato temporal al personal que apoya en la escuela para atender a los alumnos en ausencia del profesor titular que sale por un año para formarse.

Los cambios de horarios, las sustituciones de docentes por prefectos, o las salidas temprano de los alumnos fueron muy frecuentes en la escuela, no sólo por la razón anterior sino por otras como por ejemplo por alcoholismo que es una enfermedad y como es bien sabido arrasa con todo. El directivo encontraba más fácil en otro momento, *sacar* a los alumnos temprano o *citarlos más tarde* cuando consideraba que algún maestro en especial, esos que tienen problemas de salud, no iba a llegar o llegaba demasiado tarde. Fueron muchas las ocasiones que esto ocurría, tantas que los padres también se quejaron por tanta inasistencia del personal a laborar. Aunque no siempre eran los mismos, siempre faltaba alguno o algunos. Situaciones de las que se hace responsable también al director.

Un 30% del personal docente que se integra hace aproximadamente 15 años fue adscrito a este plantel porque en el que estuvieron hubo problemas, específicamente con padres de familia y autoridades [directores] y a su llegada se nota una mayor desintegración del personal, una de las informantes apunta que:

“Se empieza a integrar gente de otros lugares, la integración de gentes de otros lugares le van partiendo también a la escuela, porque generalmente son corridas de otro lugar, [...] y no había exigencias, podías venir o no venir y esto va dando la cuestión caótica a la escuela y luego es apoyada por la cuestión política, entonces parte a las escuelas ¿Qué se quedó de toda esa formación en nuestra escuela? Gente irresponsable, gente que no asume lo que le corresponde, eh, personas que exigimos lo que no nos merecemos, que pensamos que trabajamos, sin hacerlo, y que no estamos consientes de nuestra

responsabilidad, porque ya más atrás traemos un historial, quien alguien nos hizo sentir grandes...”,(A.2. 16/04/09).

Estos profesores y personal por supuesto que a su ingreso no poseen pertenencia a la escuela y supieron que su pertenencia o identificación con la institución era coyuntural. Para los directivos representó una doble tarea y esfuerzo había que atender los intereses de los nuevos integrantes y mantener al mismo tiempo el control de la organización.

#### **4.4 Nivel de valoración**

La escuela caso ha tenido en su trayectoria altas y bajas, la comunidad, los destinatarios se han dado a la tarea de valorar este plantel educativo, es decir recomendarlo o no, inscribirse en esta o en otra escuela y los resultados están manifestándose con la baja matrícula, las salidas del personal de la institución pero además con los cambios relativamente constantes de directores de esta función en este espacio.

##### **4.4.1. Proyección escolar**

Ante la descripción que hasta aquí he construido tenemos ya una panorámica de lo que la escuela es hoy, sabemos que “Todo habla en la organización. Hablan los espacios, habla la distribución de los tiempos, hablan los ritos establecidos, hablan las costumbres...” (Santos Guerra, 2006a: 63). Y la escuela habla mucho más con su historicidad como marco para comprender las condiciones a que se ha enfrentado para finalmente estar hoy en esta reconstrucción organizacional. La escuela debe aprender de su historia, de su pasado. La reflexión sobre lo que ha sucedido es un modo de aprender cosas nuevas.

“No porque la historia se repita de forma cíclica o mecánica sino porque

ayuda a comprender un fenómeno de extraordinaria complejidad” (Santos Guerra, 2006: 64).

Para proyectar la escuela, que entiendo como enviarla hacia adelante, hacia arriba, hacia la mejor posición. Comparto la idea de Gimeno Sacristán que aporta elementos para concebirla como que será la encargada de unir de manera indisoluble tanto la tradición valorada en cada momento como los elementos de la misma al alcance de los que están involucrados y las capacidades para mantenerla en constante proceso de reconstrucción. El pasado cultural es la fuente del presente y el material sustancial del futuro al ser rehecho en el presente. No hay futuros sin raíces previamente asentadas sobre las que erguirse.

Teniendo el alumnado, el personal, el edificio, la historia se puede consolidar en esta escuela y continuar en la reconstrucción organizacional apoyada en una real gestión escolar que implique abordar todos los ámbitos de la gestión, tal como lo apunta el autor:

“La cultura equivalente a la tradición valorada, y su autocrítica son las condiciones de “densidad” y de la vigencia en cada momento de la actualidad de la educación, cuya misión es la de situarnos en un momento determinado, en una perspectiva nutrida desde el pasado evaluado, criticando el presente y, por tanto, abierta hacia el futuro. Ésa es la línea de progreso a la que sirve”. (Gimeno Sacristán, 1999:37).

La construcción de la cultura organizacional también da sustento a la que se va construyendo con la aportación de los que la viven en cada espacio educativo, esa cultura institucionalizada a su vez institucionaliza a los que participan de la vida escolar. Y no es estática, en esos ajustes que el tiempo impone la asignación de funciones a la escuela cambia con la época y según las ideas y modos culturales dominantes en cada sociedad. Nuestra sociedad se caracteriza por un importante proceso de innovación tecnológica y de intercomunicación creciente entre países, grupos y sectores: el llamado fenómeno de globalización. En este contexto, a la

escuela se le pide una nueva función: preparar para vivir y trabajar en un contexto cambiante, turbulento.(Imbernón, 1999). de manera tal que los hombres educados no dependan tanto de un conjunto de saberes, pues éstos tienen un alto grado de obsolescencia, sino de la capacidad de aprender contenidos nuevos sin volver a la escuela y de la capacidad de enfrentar y resolver retos, problemas y situaciones inéditas.

En numerosos informes que tratan el modo en que deben aplicarse las reformas, se insiste cada vez más en la necesidad de realizar esfuerzos para implicar no sólo a los profesores sino también a los alumnos, padres y otros actores sociales interesados en el funcionamiento de las escuelas. Sin embargo, las estructuras jerárquicas con las que se dirigen la mayoría de ellas, el uso diferente de espacios y tiempos en la jornada escolar, así como las distantes relaciones entre los diferentes grupos sociales, impiden que tal participación se incremente.

Justamente en la búsqueda de esta proyección, en el período del D.14, se está trabajando para que los espacios de la escuela se utilicen y hagan eficiente al máximo en la conformación de la prioridad número 1 que es abatir la deserción escolar para luego elevar el índice de aprovechamiento y como consecuencia mejorar la calidad de la educación

Precisamente en relación a lo que el Director llama la prioridad número 1, encontramos que en este espacio educativo se han presentado en relativamente poco tiempo (los últimos 5 años), un bajo nivel de valoración de esta escuela, manifiesto por situaciones tales como: baja sensible de matrícula, problemas laborales, ausentismo de docentes... etc. Reflejada en la siguiente tabla:

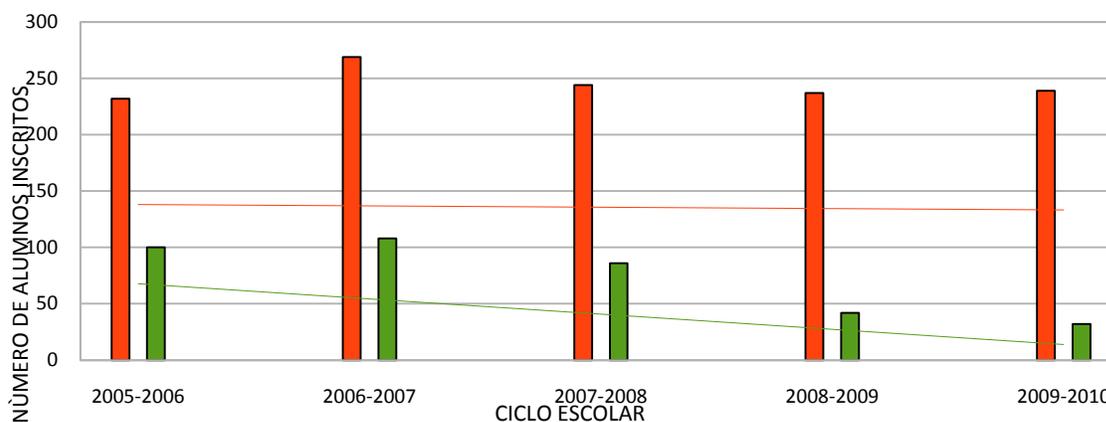
Tabla 9. LA MATRÍCULA EN ÚLTIMOS 5 CICLOS ESCOLARES

	<b>MATRÍCULA INICIAL DE 1ER. GRADO</b>	
<b>CICLO</b>	<b>TURNO MATUTINO.</b>	<b>TURNO VESPERTINO.</b>
<b>2005-2006</b>	<b>232</b>	<b>100</b>
<b>2006-2007</b>	<b>269</b>	<b>108</b>
<b>2007-2008</b>	<b>244</b>	<b>86</b>
<b>2008-2009</b>	<b>237</b>	<b>42</b>
<b>2009-2010</b>	<b>239</b>	<b>32</b>

FUENTE: Informe de la Supervisión Escolar. Construcción propia.

La matrícula es un indicador de la valoración que la comunidad le brinda a una escuela, en la gráfica siguiente se evidencia una sensible baja en los años recientes:

Gráfica 1. MATRÍCULA INICIAL DE PRIMER GRADO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



FUENTE: Informe de la Supervisión Escolar. Construcción propia.

Aunque parece casi imperceptible también ha bajado la matrícula en el turno matutino pero en el vespertino el descenso es muy evidente, la tabla siguiente da cuenta de ello:

Tabla 10. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LA MATRÍCULA INICIAL Y FINAL DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

CAMBIOS EN LA MATRÍCULA E.S.T.				
CICLO	M.I.MAT.TOTAL	M.F.MAT.TOT.	M.I.VESP.TOTAL	M.F.VESP.TOTL
2005-2006	<b>625</b>	<b>360</b>	<b>225</b>	<b>103</b>
2006-2007	<b>642</b>	<b>359</b>	<b>252</b>	<b>112</b>
2007-2008	<b>638</b>	<b>379</b>	<b>248</b>	<b>125</b>
2008-2009	<b>653</b>	<b>420</b>	<b>172</b>	<b>89</b>
2009-2010	<b>657</b>		<b>133</b>	

Cambios Significativos en la matrícula inicial y final.

M.I = Matrícula inicial: No. De alumnos que se inscriben de manera regular sin salir de la reglamentación de la SEP. Es decir sin materias reprobadas o con un máximo de 2.

M.F = Matrícula final: Alumnos que forman la eficiencia terminal.

MAT. = Turno Matutino

VESP.= Turno Vespertino

A partir de estos datos encuentro que en el ciclo escolar 2005 - 2006 de 625 alumnos inscritos solo 360 concluyeron de manera regular (sin materias reprobadas) es decir el 57.6% en el turno matutino y en el vespertino de 225, solo 103 es decir el 45.7%., quiere decir entonces que en el turno que más preocupa, el vespertino el 55 % del alumnado no logra terminar este nivel educativo de manera regular, en esta escuela.

En los siguientes ciclos encuentro datos semejantes que quedan patentes en los números, lo que me parece que hace notar el grado de valoración de la escuela que se agrava porque en el escolar pasado 2008 – 2009 ya que no es sólo cuantos logran salir regulares, sino cuantos se inscriben y para el mes previo al inicio del nuevo ciclo 2009 – 2010, sólo había 3 solicitudes, sin embargo, lo más dramático me lo

describen los informantes cuando nos dicen la cantidad de bajas de alumnos que se llevaban en ese ciclo escolar:

“tienes muy poquitos alumnos!, Si van más de 30 bajas en éste ciclo escolar,!!! [...] es una situación muy dramática y yo creo que uno de los principales problemas que tiene la escuela es que no asumimos, ahí está el problema [...] A.1.01/04/09).

“M. (*dirigiéndose a E*) Sáquelo de la 911 y de la estadística final. (*volteando a verme*) Tu sabes cómo ha sido esto (*haciendo señas de... a la baja*) ...Que pasó en el 2007, (*ya en la entrevista pasada me dijo que hubo más de 60 bajas*), el año pasado que yo me incorporo ya te dije la cantidad de bajas que hubo (*otra vez más de 63*), y ahora con la fusión de los turnos, eso es una muestra...nos quedan muy pocos alumnos...” (A.4. 10/10/09).

Cada uno de los dos ciclos escolares más recientes, han tenido más de 60 bajas en esta escuela, las causas anotadas en los documentos son importantes, pero no es lo trascendente, lo que me parece sobresaliente es que la escuela no ha podido mantener la matrícula en el ascenso que se requiere para erigirse como una opción de educación secundaria en la zona.

Si como parte de la cultura escolar, como un conocimiento generalizado no debiera pasar el índice de reprobación del 20%, los resultados que se arrojan dicen que la escuela posee gran población de alumnos reprobados. Sin estar inscrito en ninguna parte de manera oficial, se ha dicho en las reuniones generales, a nivel de pasillos, en comentarios entre los propios docentes que un maestro no debiera tener más allá de ese 20% de reprobación, aunque existen extraoficialmente algunos que plantean que ya desde los años 60 se hablaba de esta situación al señalar:

“El criterio extraoficial de no reprobación a más de 10% de los alumnos ... sigue profundamente arraigado en la conciencia del magisterio y se respeta de manera general, con variantes que tienen que ver con el desarrollo educativo y general de las entidades (Martínez Rizo;2004),

Cabe hacer mención que este estimado se maneja por parte del colectivo escolar pero de ninguna manera está siendo impuesto por ningún directivo, sólo se “solicita” a los profesores “evitar en lo posible la reprobación” (D.14. 01/04/09).

Tratar el asunto específicamente nos requeriría hacer un apartado especial, entender este fenómeno implicaría desde la gestión escolar de la dirección un tratamiento técnico – pedagógico, y es precisamente este ámbito el que tiene mucho menos atención en la escuela, al que reconocemos su importancia pero no trato en la presente investigación. Sin embargo, es importante reconocer que en el caso de la baja eficiencia terminal, entre 40 y 50% no concluyen sus estudios de secundaria en esta escuela de manera regular, cifras que no coinciden con los datos estadísticos que difunde por su página electrónica la DESySA, ya que en ella nos indica que:

“Respecto a la aprobación-reprobación, los departamentos reportan que el 90.98% de los alumnos aprobaron todas las asignaturas, mientras que el 9.02% presentan la condición de irregulares (reprobados en una o más asignaturas). El análisis realizado con relación al año escolar anterior, evidencia un incremento en la aprobación de 9.35% y la consecuente disminución en la reprobación”(DESySA;2009).

Como expuse con la gráfica 1, se muestran los significativos cambios en el turno vespertino. Se manifiesta una disminución en la inscripción lo que ha ocasionado que se empalme el horario a fin de evitar la desaparición del turno ocasionando con ello otra serie de situaciones en la vida escolar al tener que utilizar casi el mismo espacio los profesores y alumnos de ambos turnos.

El D.14 insiste y persiste en una reorganización organizacional cuando plantea que:

“dado que la educación es un proceso multireferencial, un proceso social esto nos lleva a establecer y a tener algunos proyectos de acción basados primeramente en un diagnóstico situacional en los que se encuentra la institución en lo social, en lo laboral, en lo político, si,

entre muchas otras cosas. dada la característica particular de la institución [...] en donde hay que romper algunas inercias que no están siendo [...] favorables al proceso de enseñanza de tal forma que en este proceso tiene que ver mucho una acción política y de emprender una serie de acciones, conjuntamente con la organización sindical” (D.14. 01/04/09).

Las tareas que tuvieron que emprenderse, llevan a situaciones inéditas en esta escuela como la salida de algunos profesores del plantel

“¿Cuántos maestros van que se retiran del plantel?, ¡van más de diez en 2 años!, , con este [haciendo alusión al director D.14], y... (haciendo una pausa larga) No tarda en irse también N\*, ¡le va ha hacer acta administrativa!, porque lo agrade siempre, - cada vez que nos reunimos, le dice: poco hombre, autoritario, arbitrario y esta última vez le dijo más feo, así que dijo [...] que ya basta, y tal vez por eso no vino hoy...(A.4. 16/10/09).

Cuando se habla en la escuela de elevar la calidad de la educación, que sabemos es sumamente amplio e implica muchas tareas y compromisos de todos, el director nos dice:

“hemos platicado con padres de familia, con la mi mesa directiva de la asociación de padres de familia, con los alumnos en los diferentes momentos que esto nos permite con jefes de grupo y en platicas continuas con los maestros y con la representación sindical dentro de la propia escuela y también fuera de ella en lo que implica la sección” (D.14. 01/04/09).

Y para acercarnos a esa calidad de la educación se le está dando auge al manejo de la tecnología, esto implica también una participación mas activa de los padres de familia, ya que los recursos económicos que la escuela recibe por “ingresos propios” no son suficientes y para la adquisición de los insumos necesarios para acercar a los alumnos al laboratorio de tecnología educativa y son los padres quienes apoyan la adquisición de computadoras. Esos gastos que los padres hacen en la escuela les facilitan el acercamiento a las actividades académicas de los docentes y hace más dinámica la gestión escolar directiva, el profesor Director reconoce que la

relación entre los actores en la escuela es ahora:

“más dinámica [...] entre todos los actores del proceso llámese docentes, personal de apoyo, directivos, alumnos, padres de familia”, sin embargo también reconoce que no se han podido incorporar prácticas de gestión exentas de tensiones y conflictos ya que “aquí hay que luchar contra las inercias primero ... y generar las condiciones no aplicar de golpe y porrazo porque esto no resulta primero tendremos que ir generando las condiciones de participación con el compromiso de los compañeros que realmente se vea la necesidad y que no por disposición sino por convicción y compromiso de esta necesidad sobre todo de influir en las nuevas dinámicas educativas ” (D.14. 01/04/09).

La proyección de la escuela tiene un reto importante para los directores: construir una comunidad de aprendizaje apoyado evidentemente con el colectivo escolar, considerando que lo que convierte a un grupo de individuos en una comunidad de aprendizaje son algunos valores claves para promover estas actitudes: la cortesía, todos los alumnos, los docentes, los trabajadores de cada departamento, los padres, los visitantes a la escuela se deben tratar con respeto, se debe aprender a tener voluntad para tomar riesgos; estar dispuestos a cometer errores y a poner a prueba las propias ideas, además de la valoración de la gran diversidad que hay en el grupo: apreciar las diferentes historias personales de cada uno de los miembros, su carácter, su estilo de aprendizaje, la manera particular de cada uno de interpretar las ideas, “en una comunidad de aprendizaje se deben respetar las diferencias individuales de todos los integrantes y aprovecharlas para el bien del grupo en general” (Molinar Varela, 2007: 87).

#### **4.4.2 Prestigio de la escuela**

Cuando consideramos la historicidad de la escuela caso, encuentro que la etapa de auge de esta institución consta de 4 años (1986-1990), mientras que desde el inicio de la decadencia hasta la crisis y caída abarcan 11 años (1991-2000) en busca de una

renivelación se comienza a *levantar la escuela* con la gestión de un sólo director por espacio de 5 años (2000-2005) pero el abandono hecha todo por la borda en 3 años, es apenas en el 2008 cuando con la presente gestión escolar hablamos de una reorganización organizacional, en la que no todos están de acuerdo por las medidas que el D.14 ha tomado, afectando como el mismo lo refiere los intereses de algunos, sin embargo una porción de los docentes afirman:

“pues yo creo que fue como del 85 al 90 el mayor auge que ha tenido la escuela, fue con el Profr. D.4., porque aquí no te permitieron crecer, o sea te limitaron, te limitaron, aunque tu quisieras, sin embargo cuando llega el Prof., D.4, al haber tenido la experiencia de otros directivos , el llega, se impone, pide, pero también sabe dar, en el sentido de que era ay, tenía una forma muy especial en donde te podía hacer su esclavo laboral, siiii así, porque te ocupaba, te ocupaba todo el día, te explotaba todo lo que se le daba la gana , pero también daba,.. pero lo hacías con gusto!!!” (A.1.16/04/2009).

Con estas aseveraciones comprendí que la valoración de la escuela conlleva una carga importante de historicidad, que incluye una forma de trato, de estilo de gestión y prácticas directivas. Aunados a estos factores de valoración noto que la integración de personal implica un ajuste en la cultura organizacional que se venía construyendo y que no acaba de formarse, cuando se insertan nuevos elementos culturales de las personas que van llegando, la institución no logró integrar en el sentido del trabajo a los docentes que se incorporaron, pienso que la cultura organizacional no era lo suficientemente fuerte, razón por la cual los que llegaban “le parten a la escuela”, de haber tenido sólidas tradiciones tal vez no se hubiese llegado a las condiciones que hoy tiene. Y todos *se hubieran puesto la camiseta*.

Tradicionalmente cuando algún docente o directivo tiene conflictos en una escuela es cambiado de adscripción, eso no ha resuelto las debilidades organizacionales, sólo se ha transferido la problemática, es cierto además que en otro tiempo como docente o directivo:

“si no estabas de acuerdo podías correr al director y cerrar la escuela, había manejo de padres de familia, había manejo de los maestros hacia la comunidad y cerrabas una escuela... en el momento que quisieras... eso se fue terminando ahorita ya no se da pero era así, como la efervescencia y cualquier escuela cerraba por problemas principalmente por directivos o por correr a un maestro, cerraban la escuela, “ (A.1.16/04/2009).

Efectivamente, las cosas ya no son como antes, ahora la dinámica de la modernización, de la automatización, de la calidad nos implica apostar a construir una cultura que exalte los valores con los cuales se identifique la escuela.

La cultura organizacional no es inamovible, no es estática, es como un ser vivo en constante crecimiento, desarrollo, transformación, ajustes, mismos que reciben la influencia de las condiciones externas para realimentarse, para reorganizarse.

Hay [...] corrupción en el medio magisterial; reglas del juego poco edificantes que tienes que aceptar; a veces manipulación, abusos y un doble lenguaje que molesta. Hay también [...] rivalidades, murmuraciones, envidias y zancadillas de algunos compañeros....Júntale a todo lo anterior la pobreza de los alumnos que les dificulta tanto aprender; la testarudez, indisciplina y rebeldía de algunos muchachos en el aula; la ignorancia a veces de los padres de familia que no saben estimularlos ni corregirlos, y la maledicencia, que nunca falta, en la comunidad. (Latapí, 1993: 45).

La escuela está compuesta de una serie de interacciones segmentadas de grupos unidos por intereses comunes, proyectos, deportes, actividades organizadas no excluyentes y voluntarias, lo que constituye un tipo de redes que debería dar identidad a la institución y una cultura particular diferenciadora. La realidad muestra el difícil acoplamiento y la lucha de intereses diversos, y, a veces, enfrentados, contra eso es lo que se busca aportar en la cultura de la escuela.

Entre los autores que orientan al magisterio en un afán de búsqueda de mejora, encuentro que Sammons y otros, cuando plantean las características clave de las escuelas efectivas, señalan los elementos que la escuela caso y tal vez otras

escuelas caso requieren para el fomento de la calidad en la educación, que no se excluyen y si se implican y que muestro en la siguiente tabla:

TABLA 11. FACTORES PARA LAS ESCUELAS EFECTIVAS

FACTORES ABORDAN LOS ÁMBITOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	
Factores	Características clave
1.- Liderazgo profesional	Firme y dirigido enfoque participativo profesionista sobresaliente
2.- Visión y objetivos compartidos	Unidad de propósito Consistencia en la práctica Colaboración y trabajo colegiado
3.- Ambiente de aprendizaje	Atmósfera ordenada Ambiente de trabajo atractivo
4.- La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar	Optimización del tiempo de aprendizaje Énfasis académico Enfoque en el aprovechamiento
5.- Enseñanza con propósito	Organización Eficiente Claridad en los propósitos Lecciones estructuradas Práctica adaptable
6.- Expectativas elevadas	Expectativas globales elevadas Comunicación de expectativas Desafío intelectual
7.- Reforzamiento positivo	Disciplina clara y justa Retroalimentación
8.- Seguimiento de los avances	Seguimiento del desempeño del alumno Evaluación del funcionamiento de la escuela
9.- Derechos y responsabilidades de los alumnos	Elevar la autoestima del alumno Posiciones de responsabilidad Control del trabajo
10.- Colaboración hogar - escuela	Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos
11.- Una organización para el aprendizaje	Formación y actualización del personal académico basadas en la escuela.

FUENTE: PAM SAMMONS y otros 1998.

Varios de los rasgos internos de la escuela son fundamentales para lograr que los alumnos logren los propósito y el perfil de egreso que señalamos en el capítulo

3 y que está marcado por la Reforma de la Educación Secundaria en la que estamos hoy trabajando. Por esta razón, la escuela importa, porque es un espacio de interrelación entre quienes la comparten y la hacen existir.

Las características o factores clave de una escuela efectiva constituyen elementos importantes para la comunidad escolar. Algunos elementos que no aparecen en estas características clave son el uso del tiempo, el cumplimiento en el trabajo, la permanencia en el plantel por parte de maestros y alumnos. Esta lista que tal como dicen los autores, no pretende ser exhaustiva ni un guión para el diseño de la planeación de un plantel educativo, sin embargo si por lo menos pudiésemos seguir estas claves nos acercáramos al ideal de escuela que es lo que añoramos.

El primer paso para buscar el cambio es reconocer que hay problemas, concretizarlos y atenderlos es la tarea, para establecer metas comunes en la solución de la problemática está el liderazgo profesional y participativo del director, el trabajo colegiado y la creación de un ambiente propicio para el trabajo y el aprendizaje, esto puede ayudar a que al escuela cumpla cada vez de mejor manera su misión.

Esta tesis abarca ese ambiente que la escuela tiene y que requiere conformar como la plataforma para construir la escuela que queremos, sin olvidar que:

En el desarrollo de los sistemas organizativos de educación debemos tener presente que el clima de trabajo es uno de los determinantes del éxito o del fracaso escolar. Es así como el directivo debe preocuparse por tener en cuenta todas aquellas variables que contribuyan a generar un clima de trabajo adecuado, comprometido con los objetivos de la educación y donde el trabajador se sienta totalmente vinculado con los objetivos de su empresa educativa. De lo contrario, este clima de trabajo adverso desmotiva a los participantes. Debe corregirse la tendencia histórica a tener factores negativos de las personalidades como elementos de la cotidianidad de la gestión educativa.” (Namo de Melo, 1998: 97-98).

Hacer gestión escolar requiere que el director implique en las decisiones a sus colaboradores, no sólo a los directivos, sino a todo el colectivo escolar a fin de conformar una comunidad de aprendizaje donde el trabajo colaborativo se convierta en colegiado y todos aporten con sus saberes en la construcción de esa cultura organizacional que permita ver a la escuela como el espacio ideal no solo para aprender, sino para vivir.

## Consideraciones finales

Como dice Jacques Delors, la educación encierra un tesoro, la formación integral de todos los que participamos en ella, ya sea en forma escolarizada o informal, todos aportamos, cada uno de nosotros ponemos nuestro granito de arena, formamos parte de la cultura de la escuela y del entorno en el que nos movemos, nos mimetizamos o nos camuflamos con relación a los otros, aquellos con los que convivimos.

Apuesto a la educación porque considero, como algunos autores señalan que la educación es y será la encargada de unir indisociablemente tanto la tradición valorada y las capacidades para mantenerla en constante proceso de reconstrucción. El pasado cultural es la fuente del presente y el material sustancial del futuro al ser rehecho en el presente. No hay futuros sin raíces, fuertemente asidos a la tradición sobre las que sostenerse, nuestras bases.

Los directores en compañía de sus colaboradores con cargo directivo, los subdirectores y los coordinadores, además de hacer uso de los lineamientos, aplican una gran carga de sentido común, ya que en muchas ocasiones pareciera que se llevan a cabo las prácticas directivas en concordancia con el estado de ánimo de uno o varios de los integrantes del colectivo. Considero importante que el directivo refresque y se refresque constantemente con esas ideas que le permitan llevar a cabo una gestión exenta de enfermedades que adquieren a partir de las presiones que sufren en su función. Enfermedades como la diabetes o el estrés, que cada vez son más comunes.

Un directivo que no *comprende* – *aprende* – *emprende* la cultura organizacional de su escuela no podrá tomar las decisiones que permitan avanzar en esa construcción, para lo cual es imprescindible poder contar con colegas considerados así de manera consciente y proponer un crecimiento en grupo, si uno gana, todos

ganan, si uno aprende todos aprendemos, si uno valora, aprenderemos a valorar el logro de los otros, y decirlo no nos hace menos directivos, reconocer a los otros nos permite ser reconocidos también, en un ambiente de constante colaboración, si trata de imponer, pueden también imponerle la pena de no integrarlo al colectivo escolar, y los compañeros en general en vez de construir trabajarán por cumplimiento: -cumplimiento- y, las autoridades notarán aún más el maquillaje que oculta las debilidades de la gestión escolar en los informes que se les brindan.

Es al director al que corresponde por su papel en la escuela aplicar la *ética* de la comprensión, no sin un gran esfuerzo, no acusar antes de comprender a veces lo incomprensible. Lo que favorecerá la comprensión es el bien pensar y la introspección. La comprensión hacia los demás necesita la conciencia de la complejidad humana. Lo que nos lleva a una apertura subjetiva (empática) hacia los demás, la interiorización de la tolerancia: La verdadera tolerancia no es indiferente a las ideas o escepticismos generalizados; ésta supone una convicción, una fe, una elección ética y al mismo tiempo la aceptación de la expresión de las ideas, convicciones, elecciones contrarias a las nuestras. La tolerancia supone un sufrimiento al soportar la expresión de ideas negativas o, según nosotros, nefastas.

Un reto y tarea importantes para los directores y equipo directivo en general es la de construir una comunidad de aprendizaje, o por lo menos sentar las bases para comenzar su formación. Uno de los fundamentos en esa construcción es vivir con valores. Algunos de los que considero son: *la cortesía*, todos los alumnos, los docentes, los trabajadores de cada departamento, los padres, los visitantes a la escuela se deben tratar con *respeto*, con *urbanidad*, con *civismo*. Los Directores deben aprender a tener *voluntad* para tomar riesgos: estar dispuestos a cometer errores y a poner a prueba las propias ideas, además de la valoración de la gran diversidad que hay en el grupo. No terminaría al señalar los valores con los que debiéramos vivir en la escuela, son todos ellos los que nos permiten convivir y apreciar a los otros. Reconocer las diferentes historias personales de cada uno de los miembros, su

carácter, su estilo de aprendizaje, la manera particular de cada uno de interpretar las ideas, nos permitirá una mejor integración al colectivo escolar,

Los cambios hacia la calidad de la educación en el mejor sentido no se obtiene por decreto, no basta cambiar el nombre de las cosas para que las cosas cambien, habrá que modificar las actitudes frente a la práctica, o caeríamos en lo que frecuentemente los docentes critican y son criticados, ¿para que tanto curso de actualización si en el momento de volver a la práctica se repiten los mismos esquemas? surge como necesidad el encuentro de teoría y práctica, que implica cuestionamiento, reflexión, investigación y reconstrucción crítica de los propios saberes y formas de hacer, de la realidad institucional y sus vínculos “del adentro” y “el afuera”. Reconozco que en el estudio de caso realizado, en gran medida lo malo, no sale de la escuela, viene de afuera.

Los diagnósticos, los informes los documentos oficiales y sindicales nos señalan que las escuelas también fracasan al relacionarse con las transformaciones sociales y globales debido a sus estructuras burocráticas de arriba a abajo. Las políticas formuladas en la cima pasan abajo a constituir las reglas y procedimientos que los profesores deben seguir. Las políticas se convierten en esquemas a aplicar, currículos a seguir, libros de texto a utilizar y estrategias de agrupación. Los directivos se ven forzados más a mantener, controlar y transmitir que a construir, dotar de poder y comprender. En el mundo burocrático disminuyen las necesidades de que el profesor haga juicios profesionales, por lo que los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo amortiguando las demandas externas frente a las operaciones internas. La contradicción no sólo radica en una excesiva utilización de tiempo en lo periférico y no en lo nuclear – la dimensión pedagógica-, sino además en la presencia de una cultura individualista, una disolución de responsabilidades por lo que allí sucede, una participación débil en la toma de decisiones estratégicas y muchas actitudes de impaciencia, dogmatismo, miedo al cambio, comodidad o acomodación de las circunstancias, perpetuación en las formas de hacer, ausencia de reflexión propia y

colectiva acerca de la cultura organizacional y la circulación de saberes. En la construcción de esa cultura es mucho mejor poner atención en las diversas maneras en que la gente aprende y la manera en que el ambiente de trabajo influye en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias.

En la gestión escolar es importante, reconociendo los límites que la realidad y las circunstancias imponen en cada uno de los ámbitos, aún los que en esta investigación no mencionamos, desplegar las capacidades con el apoyo del colectivo escolar y comprometerse a que las cosas sucedan. Algunos escritores opinan que un buen director es una bendición que no hay fuente de aprendizaje más potente que la que proviene de un buen jefe, así como uno malo puede transformarse en una verdadera pesadilla por los efectos devastadores que puede detener el crecimiento profesional.

Propongo una gestión escolar que, reconociendo los límites contextuales, de respuesta y oferta conforme se requiera para la construcción de un verdadero proyecto educativo en el acompañamiento organizado, con bases éticas para un mejoramiento continuo. Nuestro organismo educativo (SEIEM – DESySA), ha invertido tiempo, dinero y esfuerzos múltiples en docentes e investigadores que bien podrían poner al servicio de los directores y los colectivos escolares, sus aprendizajes con relación a lograr esas escuelas efectivas de las que hablamos en el último capítulo de esta tesis. Los esfuerzos de vinculación interinstitucional SEIEM , DESySA – UNAM; SEP; UVM; CINVESTAV; ILCE, pueden verse reflejados en un *proyecto de recuperación y aplicación de saberes*, que atienda a ambos de manera más cercana. Previo a ese proyecto sería conveniente revisar la forma de ascenso de los directores para evitar lo que tan criticado ha sido en relación al *dedazo*, o tal como planteo en el capítulo 3 se otorguen las plazas de este puesto por funciones que no tienen que ver con el aspecto pedagógico, aunque no desmerece la *formación política de los directores*.

Hacer gestión escolar y ser directivo a nivel de Secundaria Técnica es un descubrimiento permanente, es hacer con pasión lo cotidiano, tomar decisiones en y con consenso de manera reflexionada, desenmarañando lo enhebrado, rompiendo inercias negativas y posibilitando positivas, haciendo balance permanentemente es decir haciendo de la evaluación una parte importante de la cultura de la organización escolar. Hacer gestión es hacer con liderazgo. El liderazgo que sin enmarcarlo en un tipo especial logre los resultados que el colectivo anhele, es decir que las prácticas en conjunto, los procesos y las acciones tiendan a orientar el rumbo de la organización escolar sin coerción, si con autoridad, y el de los equipos de trabajo de manera compartida. Teniendo como prioridad el aprendizaje de los integrantes del colectivo escolar en cada una de sus áreas de acción, para un constante desarrollo. Reconociendo los aportes de cada integrante.

La democratización es una de las llaves para transformar la enseñanza en el aula. Y es factible encontrar una relación entre el estilo de gestión de una escuela y el estilo de aprendizaje en el aula. Requerimos en este momento histórico – político – mostrar a nuestros jovencitos que no es por efecto del poder inflexible que se organiza un grupo social. Confiamos en que la democracia nos permitirá un mejor desarrollo humano.

Las demandas burocráticas, esas tareas que las autoridades solicitan, en muchos de los casos paralizan más que animar a mejorar la calidad de las instituciones, hay que aprender a reorganizar el trabajo administrativo para evitar en lo más posible el trabajo burocratizado que además enajena y no hay producción en ningún sentido.

Debo reconocer que el director solo, no construye con su gestión escolar la cultura organizacional de una escuela, esta es un constructo en el que intervienen todos y cada uno de los sujetos – actores presentes y aún los ausentes para lograr identificar una institución educativa. Todos somos responsables de la conformación de

esa *forma de ser* de cada plantel educativo. Desde las autoridades oficiales y sindicales; los padres de familia; los alumnos y todo el colectivo escolar.

Dentro de las muchas reflexiones a las que me llevó este trabajo de investigación una de las primeras tuvo que ver con el planteamiento del problema, dada la metodología que abordé, debo reconocermelo como parte de ese grupo de docentes que queriendo ser directivos no sabemos por dónde comenzar a desenredar la madeja, no sabemos como hablarle a los compañeros para avanzar de la mano en una educación que satisfaga a los que estamos en el sistema, necesitaba dar distancia a mi experiencia y lograr que los actores escogidos me dijeran el por qué de la situación que privaba en la escuela a la que había considerado por muchos años como *mi* escuela, verla resquebrajarse y no poder hacer nada para impedirlo, me llevó a buscar las respuestas a la problemática de la institución que me brindó la oportunidad de obtener grandes satisfacciones como maestra frente a grupo. ¿qué pasó entonces? ¿por qué estaba en tan baja valoración por las nuevas generaciones?

Para encontrar respuesta había que rastrear la historicidad del plantel. He encontrado que es producto de la historicidad, lo que ocurre en el ámbito escolar, que las gestiones escolares o las direcciones anteriores y la actual fueron aportando con sus decisiones, negociaciones, tipo de trato, es decir con sus prácticas directivas, atención y elementos para construir la cultura organizacional con la que hoy se vive en esta escuela. ¿que cambios necesita? Ya la propia gestión escolar que se está trabajando actualmente se está haciendo cargo de dar un viraje al ritmo que llevaba el plantel. La incorporación de gente nueva seguramente integrará aspectos que marquen otros destinos, otras características a las relaciones que se establecen en la escuela. Propondría, como ya mencioné en estas consideraciones que no pretenden ser determinantes, porque no es acabado el estudio de este espacio, que se aprovechen los actores que han sido formados y apoyados por el propio sistema educativo, para apoyar en la formación y profesionalización de los cuerpos directivos, la escuela seguirá siendo motivo de investigación para comprender la propia formación social.

Encuentro que investigar una escuela requiere de apoyos sociológicos, psicológicos, antropológicos y pedagógicos que nos permitan explicar lo complejo de la realidad escolar. La administración aporta también en esa búsqueda. Además de la política educativa y económica, para entender el contexto macro que vive el país y tomar las riendas en el sentido de avanzada.

En el terreno de nuevas líneas de investigación quedan en el tintero muchos aspectos por desentrañar, tales como ¿que elementos de la cultura organizacional aportan para la construcción de los proyectos de vida de los alumnos del plantel? ¿cuáles serán las vetas que con el trabajo administrativo y laboral le quedan a los docentes para aportar en esa cultura escolar? ¿hacia dónde va la educación pública con tantos programas compensatorios?

Esta tesis no tiene punto final ya que quedan las posibilidades de seguir descubriendo los elementos que nos conforman como parte de un colectivo escolar con la posibilidad de mejorar la práctica directiva en cada uno de los ámbitos de la gestión escolar para un futuro

### Fuentes de consulta bibliográficas

Andere Martínez, Eduardo (2008) *¿Cómo es la mejor educación en el mundo? Políticas educativas y escuelas en 19 países. México. Edit. Siglo XXI.*

Arnaut, Alberto (1998). *La federalización educativa en México, 1889-1994. Biblioteca para la actualización del maestro. México. SEP. Subsecretaría de Educación Básica y Normal.*

Avitia Hernández, Antonio. (2001) *Vademécum. Secundaria Mexicana. Leyes, Normas, Acuerdos, Reglamentos, Lineamientos, Planes, Programas, Organización, Manuales, Documentos e Historia de la Secundaria Mexicana. México. Edit. Porrúa.*

Ball, Stephen. (1989) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Barcelona. Edit. Paidós.*

Blejmar, Bernardo (2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires Argentina. Edit. Ediciones Novedades Educativas.*

Cano , Elena: 2005 *Cómo mejorar las competencias de los docentes, guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. España. Edit. Graó.*

Chiavenato, Idalberto (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración. 5a. Edición. Edit. Mc. Graw Hill. México.*

Civera Cerecedo, Alicia (1997), *Política Educativa en el Estado de México entre 1970-1990:una revisión general. El Colegio Mexiquense. Coloquio La Dirección de la Escuela, Venezuela: Fundación Polar-Centro de Investigaciones Culturales y Educativas, 83-98.*

Darling- Hammond, Linda (2002) *EL derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Biblioteca para la actualización del Maestro. SEP. México. Edit. Ariel.

Delors, Jacques (1997) *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. México Edit. Siglo XXI.

DESySA, SEIEM, Gobierno del Estado de México (2007) *La supervisión escolar en la educación secundaria. Cuaderno pedagógico N° 4. "Procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión"* México. DESySA.

*Diccionario de las Ciencias de la Educación. Vol I.* (1983) . Ed. Santillana, México, D.F.

Dolan, S.; Schuler, R.S. y Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill. España.

Elmore, Richard F. Y otros.(2003) *Enseñanza, aprendizaje y Organización Escolar. Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica*. Cuadernos de discusión N° 4. SEP. Edit. Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Entrevista N° 1 (2009) Aplicada al director en funciones de la escuela. B.S.T D14 el 1 de abril de 2009. Escuela secundaria técnica "caso". (D.14. 1/04/2009).

Entrevista N° 2 (2009) Aplicada a una profesora fundadora del plantel A.S.C.. Escuela secundaria técnica "caso". (A.1.1/04/09).

Entrevista N° 3 (2009) Aplicada a un trabajador fundador del plantel M.P.G. Escuela secundaria técnica "caso". (A.2.16/04/09).

Entrevista N° 4 (2009) Aplicada en grupo a subdirector Max., Coordinador de Actividades Académicas Eu. y Coordinador de Actividades Tecnológicas Vic. Escuela secundaria técnica "caso". (A.4. 16/10/09)

Ezpeleta, Justa. (1997) *Procesos de gestión*. En Investigación educativa 1993 – 1995. Instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión. Tomo 2. Investigación educativa, gestión y participación social. México. COMIE/ DIE.

Ezpeleta, Justa (1998) *La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina*. Departamento de investigaciones educativas del centro de investigación y de estudios avanzados, México

Ezpeleta, Justa (s/año) *Modelos Educativos: notas para un cuestionamiento, en Cuadernos de formación docente, No. 13*. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán. UNAM.

Ezpeleta, Justa y Furlán Alfredo (2000) *La gestión pedagógica de la escuela*. México. UNESCO.

Fullan, Michael y Andy Hargreaves. (2000). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México. Edit. SEP/ Amorrortu.

García Díaz , Sary Anel -TESIS (2009) *La comunicación como instrumento de gestión y regulación en la identidad, la imagen y la cultura organizacional del Hotel Radisson, Ciudad de México*. para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. UNAM. 2009

García Salord, Susana y Liliana Vanella (2002) *Normas y Valores en el salón de clases*. 8a. Edición. UNAM. Edit. Siglo XXI.

García Viveros, Ana Belém. TESIS (2008) *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral* para obtener el título de Maestría en Administración. UNAM. 2008

Gimeno Sacristán, José (1999). *La educación que tenemos, la educación que queremos*. en *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Coordinado por F. Imbernón, F. Y otros. . Biblioteca de aula N°. 136. Edit. Grao. Barcelona España.

Latapí Sarre, Pablo. (2004) *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. México. Edit. Fondo de Cultura Económica

Latapí, Pablo (1993) *Carta a un maestro. En Diez para los maestros*. S.N.T.E. Edit. Buena Tinta. México.

Latapi, Sarre Pablo (1998) *Un siglo de educación en México*. México. Edit. Fondo de Cultura Económica.

Latapí, Sarre Pablo. (2003) *¿Cómo aprenden los maestros?. Cuadernos de discusión 6*. Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica. México. Edit. SEP/ Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Marchesi, Álvaro (2008) *Cambios sociales, emociones y los valores de los docentes*. En *Nuevos temas en la agenda de política educativa*. Compilado por Emilio Tenti Fanfani. UNESCO. Buenos Aires . Argentina. Edit. Siglo XXI.

Merino, G. (1996) *La transformación educativa y el docente, ¿una revolución al estilo de Copérnico?*. Del grupo de Investigación “Cuando los alumnos hacen ciencias” “Nuevo Mundo” “Universidad Nacional de la Plata”. En *Investigación en la Escuela. La formación permanente del profesorado*. N° 29. Edil. Diada Editora. Sevilla España.

Molinar Varela, Miriam del Consuelo y otro (2007). *Liderazgo en la labor docente*. ITESM. Universidad Virtual. Edit. Trillas. México.

Moreno, Moreno Prudenciano (2007) *La política educativa, formación escolar y actualización docente: entre la vorágine económica global y la opacidad del discurso pedagógico*. En *Perspectivas analíticas de las políticas educativas: discursos formación y gestión*. Coordinado por Silvia Fuentes Amaya y Andrés Lozano. Colección. México. Universidad Pedagógica Nacional.

Morín, Edgar (2008). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Traducción de Mercedes Vallejo – Gómez. UNESCO. SEIEM. Edit. Siglo XXI. México.

Namo de Mello, Guiomar y Teresa Roserley N. de Silva (1992) *La gestión en la escuela en las nuevas perspectiva políticas educativas*, en secc. Debate de Cero en Conducta, Año 7 No. 31-32, Diciembre. Edit. Educación y Cambio A.C. México.

Namo de Mello, Guiomar. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca para la actualización del maestro. México. Edit. SEP/ UNESCO/ OREALC.

Olivas Enríquez , Celia María TESIS (2008) *-La cultura organizacional de la empresa Yacult México. Estudio de caso. Ixtapaluca*, para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. UNAM. 2008

Ornelas, Carlos (1995), *El sistema educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México.

Pastrana Flores, Leonor E. (1997). *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México. Edit. CINVESTAV.

Pastrana, Leonor: 2000. “*La dimensión pedagógica del trabajo del director: análisis de un caso*” primer curso nacional para directivos de educación primaria. México. SEP.

Pozner, Pilar. (2001) *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar*. Ministerio de Educación, Buenos Aires Argentina

Quiroz Rafael (1988) *El maestro y el saber especializado* DIDAC 12. México. Pp7-15

Quiroz, Rafael (1991) “*obstáculos para la apropiación de los contenidos académicos en la escuela secundaria*”. En *infancia y aprendizaje* 55, pp 45-58.

Quiroz, Rafael (1992) La gestión pedagógica del currículo formal en las escuelas secundarias. En *La gestión pedagógica de la escuela* compilado por Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán. México. UNESCO

R. Covey, Stephen (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México. Edit. Paidós.

Rockwell, Elsie. (1995) coordinadora. *La escuela cotidiana*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México.

Rockwell, Elsie. (2005). “*La investigación etnográfica realizada en el DIE (1980 – 1995) Enfoques teóricos y ejes temáticos*” Documento 54. México. Cinvestav. Sede Sur. Departamento de Investigaciones Educativas.

Rodríguez Gómez, Gregorio y otros. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga. Edit. Aljibe

Sammons, Pam y otros. (1998) *Características clave de las escuelas efectivas. Cuadernos biblioteca para la actualización del maestro. México. Edit. SEP.*

Sánchez Puentes, Ricardo (1993). *Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación.* En Perfiles Educativos, julio-septiembre, número 61 . Universidad Nacional Autónoma de México . México D. F.

Sandoval Flores, Etelvina (2000). *La secundaria: elementos para debatir y pensar el cambio de su organización y gestión .* en Primer curso nacional para directores de secundaria. SEP. ProNAP. Edit. Dirección General de Materiales y Métodos Educativos.

Sandoval, Etelvina.(2001). *Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas.* Revista Ibero Americana de Educación No. 25. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Santos Guerra, Miguel A (2006) *La escuela que aprende.* España. Edit. Ediciones Morata.

Santos Guerra, Miguel Angel (2006a). *Organizaciones que aprenden.* En Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas. Compilado por Alicia Rivera Morales y Lucía Rivera Ferreiro. Colección mastextos. Número 13.

Schmelkes, Sylvia (2000) *Calidad de la educación y gestión escolar.* en *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria.* Edil. SEP. México

Schmelkes, Sylvia,(1996) *Calidad de la educación y gestión escolar.* Ponencia presentada en el 1er. Seminario México – España sobre los procesos de Reforma Educativa. San Juan del Rio Querétaro. Noviembre de 1996. P.p. 1-22.

SEIEM. DESySA. (2007) *Procedimientos para realizar ajustes de personal 2007-2008.* DESySA.

SEIEM. GOB. EDO. DE MEX.(2009) *Diagnóstico estatal. Reforma de la educación secundaria. Estado de México. Subsistema Federalizado año escolar 2008- 2009* . DESySA.

SEP (2001) Plan Nacional de Educación 2001-2006. México. SEP

SEP (2007) Plan Nacional de Educación 2007-2012. México. SEP

SEP. Gobierno Federal. SHCP. SEDESOL. SALUD. (2008) *Alianza por la calidad de la Educación*.

Tedesco, Juan Carlos. (2000) *Educación en la sociedad del conocimiento. Argentina. Edit. F.C.E.*

Tyler, W.: (1991) *Organización Escolar. Una perspectiva Sociológica*. Madrid, (1991) Morata.

### **Fuentes de consulta hemerográficas**

Alfiz, Irene (2009) *La gestión institucional: ¿del dicho al hecho?* En Revista Novedades Educativas, Año 21 N° 220. Edit. Noveduc. Argentina

*Archivo de la Escuela* (2008) Documentos consultados en el Departamento. Trabajo Social.

*Archivo de la Escuela* (2008) Documentos consultados en la Coordinación Académica

*Archivo de la Escuela* (2008) Documentos consultados en la Subdirección de la Escuela

Archivo de la Supervisión escolar (2010) Documentos consultados en la supervisión

Blejmar, Bernardo, (2009) *Cuando las cosas no suceden... es porque algo está sucediendo*. En Revista Novedades Educativas, Año 21 N° 220. Edit. Noveduc. Argentina

Barrientos Noriega, Aída Ivonne y Elvia Tarracena Ruíz (2008 ) *La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso*. En Revista Mexicana de Investigación Educativa, enero-marzo, año/vol. 13, número 036 . pp. 113-141. Consejo Mexicano de Investigación Educativa . Distrito Federal, México

DESySA (2004) Gaceta DESySA. Gaceta de la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo. Año 05., número 26, mayo – junio 2004.

DESySA (2006) *Organización Escolar*. Documento elaborado en la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo. Edo. de México.

Diario Oficial de la Federación (2006) Secretaría de Educación Pública. *Acuerdo 384 por el que se establece el nuevo Plan y Programs de Estudio para Esucación Secundaria*. p. 24 1a. Sección a 128 3a. Sección. Tomo DCXXXII No. 18 México D.F., viernes 26 de mayo de 2006. Edit. Secretaría de Gobernación del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

Didriksson, Axel. (2010) *Exclusión que ofende* en Revista PROCESO Semanario de información y análisis 1741. México. 14 de marzo 2010. pag. 66

Elmore, Richard F. y otros. (2003) *Enseñanza, aprendizaje y organización escolar*. en Cuadernos de Discusión 4. Hacia una política integral para la formación y el

desarrollo profesional de los maestros de educación básica. México. Edit. SEP/ Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

Martínez, Nora H y Anabella Dávila (1998) *Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación. El estudio de la cultura en las instituciones educativas*. En *Revisa Mexicana de Investigación Educativa*. Julio – diciembre 1998, vol 3, núm, 6, p.p. 203-219. México.

Martínez Rizo, Felipe (2004) *¿Aprobar o repobrar? El sentido de la evaluación en educación básica*. en *Revista mexicana de investigación educativa*, octubre-diciembre, año/vol. IX, número 023 COMIE . Distrito Federal, México

Ortega Estrada, Federico (1997) *Factores asociados con la dirección eficaz en la escuela primaria*. En *Investigación Educativa 1993-1995. Instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Ángel Díaz Barriga Coordinador. Tomo 2. Investigación educativa, gestión y participación social. Coordinado por Justa Ezpeleta, Sylvia Schmelkes y Martha Corenstein. México. COMIE. DIE.

Pozner, Pilar (2009) *Ser directivo escolar. Gestión y liderazgo para avanzar*. En *Revista Novedades Educativas*, Año 21 N° 220. Edit. Noveduc. Argentina

Reyes Mendoza, I. (2004). *Los estilos de dirección y gestión en las escuelas secundarias. Antología de seminarios de Investigación: Gestión docente. 2004*. Secretaría de Educación Jalisco. Consultado el día 10 de junio de 2010 en [www.http://educacion.jalisco.gob.mx](http://educacion.jalisco.gob.mx)

Zorrilla Fierro, Margarita y otros (1997) *La gestión pedagógica y la supervisión escolar*. En *Investigación Educativa 1993-1995. Instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión*. Ángel Díaz Barriga Coordinador. Tomo 2. Investigación educativa, gestión y participación social. Coordinado por Justa

Ezpeleta, Sylvia Schmelkes y Martha Corenstein. México. COMIE. DIE.

### Fuentes de consulta electrónicas

Alianza por la calidad de la Educación  
<http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/alianzaporlacalidaddelaeducacion>. Consultado el 17 de noviembre de 2009.

Avilés, Karina. (2002) Maestros disidentes demandan que se investiguen decenas de asesinatos en el SNTE. En <http://www.jornada.unam.mx/v3/imagenes/lo> . Consultado 19 de marzo 2010.

Bardisa Ruíz, Teresa (1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. En Revista Iberoamericana de Educación número 15. Micropolítica en la escuela. Septiembre – diciembre. Consultado en [www.rieoei.org/oeivirt/rie15.htm](http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15.htm) el 24 abril 2010.

Beretely, Busquets, Maria (2009) Retos Metodológicos en etnografía de la educación. [Http: www.uv.mx/cpue/coleccion/N 2526/publmai . htm](http://www.uv.mx/cpue/coleccion/N_2526/publmai.htm). Consultado el 24 de febrero de 2010.

Campa, Homero (1987) "Traíganme a esa flaca" dijo Jonjitud; hizo a Elba Esther Gordillo a su semejanza y la disparó al poder". Reportaje .No. 0566- 03 7 de septiembre de 1987 09/07/1987  
<http://www.wenceslao.com.mx/Snte32/198388.htm> consultado 19 de marzo de 2010.

Campa, Homero (1989) Un millón de maestros, en el puño de Jonguitud. Reportaje. Proceso No. 639.- Ascensos, ceses, préstamos, cambios, sus armas de control. 30 de enero de 1989.-. Fuente: Archivo hemerográfico de Proceso. <http://www.wenceslao.com.mx/snte32/198992.htm> consultado el 27 enero de 2010

DESySA (2009) Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo . Subdirección de Educación Secundaria . *Evaluación Institucional de la Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo Año Escolar 2008-2009* . consultado en <http://www.desysa.com.mx/~teutli/html/index.php> 13 de marzo. 2010.

Ezpeleta, Justa. (2007) Entrevista con la pedagoga Justa Ezpeleta. Consultada en <http://www.mcye.gov.ar/monitor/nro13/entrevista.htm>. Consultado el 23 de agosto de 2009.

Flores Camacho, Fernando y otros (2007) El conocimiento de los profesores de Ciencias Naturales de secundaria: un estudio en tres niveles . 25 Jun 2007. Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico, UNAM, México [www.rieoei.org/deloslectores/1800Flores V2.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/1800Flores V2.pdf) – consultado el 12 de abril 2010

García Higuera, José Antonio.(2004). El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas. En Centro de Psicología Clínica y Psicoterapia. Madrid. consultado en <http://www.cop.es/colegiados/m00451/tomadedecisiones,htm> el 13 de abril.2010

ICE.com[Instituto Costarricense de Electricidad. Virtual](2010)Relacioneshumanas [www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/.../relaciones\\_humanas.pdf](http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/.../relaciones_humanas.pdf) - Grupo ICE Sabana Norte, San José - Costa Rica. consultado el 21 de abril de 2010.

Latapí, P. (2004). La política educativa del Estado mexicano desde 2002. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Conferencia magistral presentada en la Universidad Autónoma de Baja California, Unidad Ensenada Organizada por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo Ensenada, B. C., México 14 de mayo de 2004 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html> Consultado el día 8 de abril de 2010

Martínez de Barrio, Guadalupe. (2006) La descalificación mal intencionada, herramienta fundamental de la mediocridad y la frustración. En Temas de

Habilidades gerenciales. Publicado por <http://www.degerencia.com/lupemarbe>-consultado el 24 de abril 2010.

Miranda López, Francisco y Rebeca Reynoso Angulo. (2006) La Reforma de la Educación Secundaria en México. en Elementos para el debate. Para pensar la Reforma a la Educación Secundaria. De Etelvina Sandoval Flores. RMIE, Revista mexicana de investigación educativa, Número 31, Volumen XI, octubre-diciembre de 2006 PP. 1423-1462 consultado en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal> el 8 de abril de 2010.

Monterrosa, Fátima (2009) Elba Esther I: La corte que la eternizó, en Revista Emequis. Sindicato Estatal de Trabajadores de la Educación de Baja California. 28/05/2009.consultado 23 enero de 2010.

Ogando, Ph.D, Fernando A. (2004) Estado de la Investigación en Gestión Escolar, Práctica Pedagógica y Calidad Educativa . [www.inacap.cl/tportal/portales/.../File/.../InvestigPractPedagGestion.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/.../File/.../InvestigPractPedagGestion.pdf) consultado el 23 de septiembre de 2009

Pozner, Pilar. (2000). Liderazgo. *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa* (pp. 6- 33). Argentina: IIEP. en [www.udgvirtual.udg.mx/dspace/bitstream/.../1/Lectura\\_8\\_Liderazgo.pdf](http://www.udgvirtual.udg.mx/dspace/bitstream/.../1/Lectura_8_Liderazgo.pdf). consultado el 4 de junio de 2010

Reyes Mendoza, Isaac( 2004). Los estilos de dirección y gestión en las escuelas secundarias. En Antología de seminarios de Investigación: Gestión docente. 2004. Secretaría de Educación Jalisco. U.P.N. Tlaquepaque. Pedro Coronel S/N Col. Lomas de Tlaquepaque. en el World Wide Web: <http://educacion.jalisco.gob.mx> Consultado el día 25 de mes marzo de año 2010

RIES-SEP.(2002).Reforma Integral de Educación Secundaria. (<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf>) consultado el 7 de diciembre del 2009.

Ríos Reyes, Amilcar. (2007) Cultura Organizacional. [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm) consultado el 22 de octubre de 2009.

Sandoval, Etelvina (2001) Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas. En Revista de la OEI. Número 25. Profesión Docente. Enero – abril 2001. consultado en [www.rieoei.org/rie25a04.htm](http://www.rieoei.org/rie25a04.htm) consultado el 10 de octubre de 2009.

Sandoval, Etelvina. (2008) La inserción a la docencia. Aprender a se maestro de secundaria en México. en 1er. Congreso Internacional sobre profesorado principiante e inserción profesional a la docencia. Sevilla 2008. consultado en [www.ugr.es/~recfpro/rev131ART12.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev131ART12.pdf) el 12 de abril 2010.

Schein, E. H. (2004) Learning When and How to Lie: A Neglected Aspect of Organizational and Occupational Socialization. Human Relations, V. 57, N. 3, March 2004. <http://web.mit.edu/scheine/www/pubs.html> consultado el 8 noviembre de 2009.

Schein, E. H. (2003) The Culture of Media as Viewed from an Organizational Culture Perspective. The International Journal on Media Management, Vol. 5, No. 3, 171-172. <http://web.mit.edu/scheine/www/pubs.html> consultado el 15 de noviembre 2009.

Schein, Edgard. (1984) “Para analizar la cultura organizacional” <http://www.12manage.com/intro.html> consultado el 22 de noviembre del 2009.

SEP.(2008) Palabras de la Secretaria de Educación Pública, Josefina Vázquez Mota, durante la VII Reunión Nacional Plenaria Extraordinaria del Consejo Nacional de Autoridades Educativas, celebrada en el salón Hispanoamericano del edificio sede.11 de junio 2008. <http://sep.gob.mx/wb/sep1/bol1450608> consultado el 8 de abril de 2010.

SNTE (2002) Gestión y proyecto escolar, en Teorías y líneas de acción sobre calidad educativa. Materiales de Lectura 1 Calidad Educativa. México. Edit. Del Magisterio. <http://www.snte.org.mx> consultado el 15 de enero de 2010.

SNTE. (2008) “Alianza por la calidad educativa” (2000) “Un proyecto educativo en un proyecto de nación”. <http://www.snte.org.mx/alianzadoctos.docs.doc>, consultado el 8 de junio de 2009.

Subsecretaría de Educación Básica y Normal (2002) Documento base. Reforma integral de la Educación Básica y Normal en: <http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf>. consultado el 7 de diciembre del 2009.

Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Reforma Integral de la Educación Secundaria.. Noviembre, 2002. SEP. Gob. (<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf>) consultado el 7 de diciembre del 2009.

Vallejo Martínez, Marco Iván (2006) *Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización*. Artículo publicado en La Tarea, revista de educación y cultura de la Sección 47 del SNTE / Jalisco número 19, diciembre de 2006, en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu19/mivallejo19.htm> consultado el 14 de junio de 2010.

Vargas Hernández, J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b](http://www.eumed.net/libros/2007b) / 301. consultado el 15 de diciembre de 2009.

# Anexos

## Anexo 1 Guión de entrevistas

Después de revisar la bibliografía que nos orientara a buscar documentar las prácticas del director en sus funciones de gestor educativo y colaborador en la construcción de la cultura de la escuela; diseñamos un listado de preguntas para guiar la entrevista, que se dividió en varias sesiones según el tiempo que nos destinara el entrevistado, las siguientes nos sirvieron como guión, anotamos las que se plantearon por actor:

### DATOS DE LA ENTREVISTA 1 AL DIRECTOR DE LA ESCUELA CASO

Datos generales:	Director de la escuela
Escuela:	Nombre oficial de la escuela – se omite- EST/ Escuela caso
Fecha:	1 abril de 2009
Código y cargo de la persona entrevistada:	D.14. Nombre del director -se omite-. B.S.
Propósito específico de la entrevista:	Reconocer las características de la gestión directiva y su cultura organizacional a partir de la experiencia del director del plantel.
Tiempo de realización:	01:15:48

Las preguntas guía para el director fueron:

- ¿nombre de la escuela?
- ¿Cuál es la modalidad de esta escuela?
- ¿En qué turno labora usted en la escuela?
- ¿Cuántos años tiene usted en su función actual?
- ¿Cuántos años tiene desempeñando la función en esta escuela?
- ¿Qué características tenía el personal a su llegada a este plantel ?
- ¿Cuáles son 3 prioridades de la escuela en este ciclo escolar?
- ¿Cuáles son los acuerdos o compromisos que se hayan establecido en la escuela para organizar el trabajo de los maestros con los alumnos, si llegan a acuerdos?
- ¿Cómo organiza el trabajo en este plantel?
- Desde su punto de vista ¿cuáles eran los principales problemas y como los enfrentaban?
- ¿Cuál es su participación como director en la organización del trabajo escolar?, es decir, ¿qué actividades realiza usted para organizar el trabajo en el plantel o como colabora en esa organización?
- ¿Cómo era el ambiente de trabajo, cómo eran las relaciones entre el personal de la escuela, por ejemplo entre los maestros y directivos?
- ¿Qué aspectos destacaría usted como avances para la construcción de lo que hoy es la escuela?
- Desde su punto de vista ¿cuales han sido las características relevantes en cuanto a las formas de organización y la participación de los docentes y los directivos?
- ¿Cuáles son los obstáculos o limitaciones que tienen para desarrollar su trabajo?
- ¿Han ocurrido cambios en las formas de organización o toma de decisiones durante el período actúa? si es así; ¿cuales son?
- ¿Hay cambios en las relaciones entre docentes, directivos o padres de familia?
- Si es así, ¿cuales son y qué impacto tienen en la organización escolar y la participación de docentes y directivos en el trabajo escolar?

- ¿Hay objetivos comunes ? y si es así, ¿cuáles son?
- ¿Cómo se establecen?
- Sabemos que como director usted toma decisiones relacionadas con la organización de espacios, recursos y tiempos en el trabajo escolar, ¿cómo toma estas decisiones? o ¿de qué depende que decida una u otra cosa
- ¿Reciben algún apoyo externo para alcanzar sus objetivos y si es así de dónde proviene y que tipo de apoyo les otorgan?
- ¿Qué resultados académicos o materiales han obtenido y quienes han participado para lograrlo?
- ¿Qué avances o limitaciones ha tenido a nivel de sus objetivos organizacionales y como se refleja esto en el trabajo escolar y el logro de objetivos?

## DATOS DE LA ENTREVISTA 2 A UNA MAESTRA FUNDADORA:

Datos generales:	Maestra fundadora (26 años de servicio en este plantel)
Escuela:	Nombre oficial de la escuela – se omite- EST/ Escuela caso
Fecha:	1 abril de 2009
Código y cargo de la persona entrevistada:	A.1. Nombre de la maestra -se omite- A.S.C..
Propósito específico de la entrevista:	Reconocer las etapas por las cuales ha pasado la historia de la escuela, y sus características a partir de la experiencia de una maestra fundadora
Tiempo de realización:	01:11:13

Las preguntas guía para la profesora fundadora fueron:

- ¿En que año empezó a funcionar la escuela?
- ¿Quiénes intervinieron en la creación del plantel? (por ejemplo, SEP, sindicato, etc.)
- ¿Qué características tenía el personal del plantel en aquel tiempo, es decir, quienes integraban la plantilla de personal, que formación tenían, etc.?
- y respecto a los alumnos, ¿qué características tenían y como los seleccionaban?
- Desde su punto de vista ¿cuáles eran los principales problemas y como los enfrentaban?
- ¿Cuáles eran sus prioridades y como se determinaban?
- ¿Cómo era el ambiente de trabajo, cómo eran las relaciones entre el personal de la escuela, por ejemplo entre los maestros y directivos?
- ¿Qué aspectos destacaría usted de aquel tiempo, como avances para la construcción de lo que hoy es la escuela?
- ¿Cuándo y en que condiciones inició el período actual?

Desde su punto de vista ¿cuales han sido las características relevantes en cuanto a las formas de organización y la participación de los docentes y los directivos?

- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan?
- ¿Cómo los enfrentan y con qué apoyos cuentan?
- ¿Cuáles son los obstáculos o limitaciones que tienen para desarrollar su trabajo?
- ¿Han ocurrido cambios en las formas de organización o toma de decisiones durante el período actual? si es así, ¿cuales son?
- ¿Hay cambios en las relaciones entre docentes, directivos o padres de familia?
- Si es así, ¿cuales son y qué impacto tienen en la organización escolar y la participación de docentes y directivos en el trabajo escolar?
- ¿Hay objetivos comunes en este periodo? y si es así, ¿cuáles son?
- ¿Cómo se establecen?
- ¿Reciben algún apoyo externo para alcanzar sus objetivos y si es así de dónde proviene y que tipo de apoyo les otorgan?

- ¿Qué resultados académicos o materiales han obtenido y quienes han participado para lograrlo?
- ¿De qué manera han participado en lo anterior los maestros y de que manera los directivos (dirección y subdirección)?
- ¿Qué avances o limitaciones ha tenido a nivel de sus objetivos organizacionales y como se refleja esto en el trabajo escolar y el logro de objetivos?

## DATOS DE LA ENTREVISTA 3 A UN TRABAJADOR FUNDADOR:

Datos generales:	Trabajador del área de intendencia, fundador (26 años de servicio en este plantel)
Escuela:	Nombre oficial de la escuela – se omite- EST/ Escuela caso
Fecha:	16 abril de 2009
Código y cargo de la persona entrevistada:	A.1. Nombre del trabajador -se omite- M.P.G.
Propósito específico de la entrevista:	Reconocer las etapas por las cuales ha pasado la historia de la escuela, y sus características a partir de la experiencia de una persona fundadora
Tiempo de realización:	01:23:04

Las preguntas guía para el trabajador fundador fueron:

- En que año empezó a funcionar la escuela?
- ¿Quiénes intervinieron en la creación del plantel? (por ejemplo, SEP, sindicato, etc.)
- ¿Qué características tenía el personal del plantel en aquel tiempo, es decir, quienes integraban la plantilla de personal, que formación tenían, etc.?
- y respecto a los alumnos, ¿qué características tenían y como los seleccionaban?
- Desde su punto de vista ¿cuáles eran los principales problemas y como los enfrentaban?
- ¿Cuáles eran sus prioridades y como se determinaban?
- ¿Cómo era el ambiente de trabajo, cómo eran las relaciones entre el personal de la escuela, por ejemplo entre los maestros y directivos?
- ¿Qué aspectos destacaría usted de aquel tiempo, como avances para la construcción de lo que hoy es la escuela?
- ¿Cuándo y en que condiciones inició el período actual?

Desde su punto de vista ¿cuales han sido las características relevantes en cuanto a las formas de organización y la participación de los docentes y los directivos?

- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan?
- ¿Cómo los enfrentan y con qué apoyos cuentan?
- ¿Cuáles son los obstáculos o limitaciones que tienen para desarrollar su trabajo?
- ¿Han ocurrido cambios en las formas de organización o toma de decisiones durante el período actual? si es así, ¿cuales son?
- ¿Hay cambios en las relaciones entre docentes, directivos o padres de familia?
- Si es así, ¿cuales son y qué impacto tienen en la organización escolar y la participación de docentes y directivos en el trabajo escolar?
- ¿Hay objetivos comunes en este periodo? y si es así, ¿cuáles son?
- ¿Cómo se establecen?
- ¿Reciben algún apoyo externo para alcanzar sus objetivos y si es así de dónde proviene y que tipo de apoyo les otorgan?
- ¿Qué resultados académicos o materiales han obtenido y quienes han participado para lograrlo?

- ¿De qué manera han participado en lo anterior los maestros y de que manera los directivos (dirección y subdirección)?
- ¿Qué avances o limitaciones ha tenido a nivel de sus objetivos organizacionales y como se refleja esto en el trabajo escolar y el logro de objetivos?

**DATOS DE LA ENTREVISTA 4 AL SUBDIRECTOR, COORDINADOR DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y COORDINADOR DE ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS**

Datos generales:	Subdirector del plantel, 6 meses en funciones en esa escuela Coordinadores: 1 año de funciones en esa escuela
Escuela:	Nombre oficial de la escuela – se omite- EST/ Escuela caso
Fecha:	16 de octubre de 2009
Código y cargo de la persona entrevistada:	A.1. Nombre de los directivos -se omiten- Mx. Eu. Vic.
Propósito específico de la entrevista:	Conocer las actividades que en acompañamiento de los actores, ha realizado el director de la escuela
Tiempo de realización:	0. 45:00

Las preguntas guía para los directivos fueron:

- ¿El director está presente? ¿Ayer vino?
- Me puede dar los datos de la matrícula y aprovechamiento en los últimos dos años?
- En la 911 ¿que datos encontramos?
- ¿Cuales son los datos de altas y bajas de alumnos, calificaciones bimestrales, promedios de grupo, por maestro.
- Cuál es el número promedio de alumnos por grupo en los últimos 5 ciclos escolares?
- Cuál ha sido el número de bajas en los últimos ciclos escolares, por que causa?
- ¿Cómo se estableció el horario para este ciclo?
- ¿Cuántos maestros tiene la planta docente de la escuela?
- ¿Cuántos se han ido por jubilación y por otras causas?
- ¿Cómo es la relación del director y personal en general con la Delegación Sindical?
- Cómo es la relación de los docentes con la subdirección y con las coordinaciones?
- ¿Cuántos maestros van que se retiran del plantel?
- ¿Cómo les funciona el tuno empalmado?
- ¿Y todos los maestros tienen actividad en ese empalme?
- ¿Piensan mantenerlo así el próximo ciclo escolar?

## **Anexo 2 Análisis de entrevista 1 - ejemplo**

TEXTO DE LA ENTREVISTA	CLAVE D.14.1/0 4/09	PÁG. EN LA QUE APARECE	INFERENCIAS	REFERENCIAS	CATEGORÍAS
B.S. ...la prioridad número 1 es abatir la deserción escolar - con actitud preocupada-	B.S. 1/04/09	5	Uno de los mayores problemas que presenta la escuela en cuestión, es la baja población con la que cuenta, (63 bajas en el ciclo escolar 2008-2009).Dato obtenido de parte del subdirector del plantel. Lo cual no se ha podido subsanar ya que para el ciclo escolar 2009-2010, hay sólo 5 solicitudes de preinscripción. Dato obtenido desde la subdirección y Departamento de Trabajo Social de la escuela.	Es a partir de los procesos que se viven desde 1995 con el programa de Modernización de la función supervisora, que los directivos comienzan, con el diagnóstico de sus escuelas, a preocuparse en una tarea que consideraban hasta ese momento casi exclusivamente como una tarea administrativa, al percatarse de otra forma de leer los datos estadísticos de sus escuelas (forma 911), en la que se detectan serios problemas como los que preocupan hoy al director de la EST. 72 , entre otros la deserción escolar... , y con este proceso de formación en la práctica en experiencias de actualización se analizan las cifras que detectan entre otras cosas la necesidad de trabajar en el colectivo escolar para abatir el rezago educativo... y buscar la calidad educativa... (cfr.Zorrilla y otros: 1997: 80-116)*	Prioridades educativas en la escuela  ABATIR LA DESERCIÓN ESCOLAR
B.S ... con todo el colectivo escolar se establecen metas-compromisos, acuerdos, ... se organiza y se distribuye la responsabilidad de las actividades a través de un proyecto...la dirección asigna, distribuye y supervisa les da seguimiento, con esto nos apoyamos con los subdirectores, los coordinadores pero también con algunos maestros que cuya preparación lo permite...	B.S. 1/04/09	6	Las actividades que realiza el director se inician con la planeación al inicio del ciclo escolar, (aunque según los actores informantes, trabajo social, prefectura y 4 docentes, no se llevó a cabo de manera grupal, ni por equipos), “Las actividades de indican a algunos de los integrantes del colectivo, según se van presentando las necesidades”. Observación de las actividades del director. El deber ser indica que para dar seguimiento a las actividades planeadas se llevará a cabo por parte del equipo directivo, en la escuela no sucede así.	La planeación del trabajo hoy en día se maneja haciendo uso de las TIC'S, por tanto la planeación con relación a la escuela que esta integrada al programa PEC se diseña y se entrega a la Supervisión... Para hacer del conocimiento del superviaos	Con la planeación: ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS... -SE DISTRIBUYE LA RESPONSABILIDAD - SE ASIGNAN TAREAS - SE TOMA EN CUENTA LA PREPARACIÓN DEL MAESTRO PARA DEPOSITARLE RESPONSABILIDADES
B.S ... en el sentido de que no vean la necesidad de agruparse para poder defender sus propios derechos,  B.S...sino que obtienen el respeto individual y que no es necesario,  B.S pero si la exigencia de nuestra parte que es importantísimo dedicarse para lo que fuimos contratados.  B.S Esto no es nada sencillo	B.S. 1/04/09	20	La costumbre de los compañeros era reunirse frecuentemente durante las horas laborables, para comentar lo que no les gustara, elaborar escritos y llevarlos a las siguientes instancias para manifestar sus desacuerdos con la organización escolar.  El director procura atender cada una de las inconformidades de manera personal. . . .  En distintas oportunidades el director le pide al personal que cumpla con sus funciones El director se enfrentó a estas prácticas de los integrantes del personal. Las maestras por ejemplo se reúnen con la	Documentos normativos que dirigen la gestión escolar:  ACUERDO 384 ARTICULO 3º CONSTITUCIONAL LEY GENERAL DE EDUCACIÓN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (sexenal) PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL ORIENTACIONES DEL INEE INDICACIONES DE LA UNESCO PROGRAMAS COMPESTATORIOS DE LA SEP. PROYECTOS DE MEJORA DE SEIEM INDICACIONES DE LA DESySA LEYES Y NORMAS QUE NOS ATAÑEN LEY FEDERAL DEL TRABAJO	“rumores” en la escuela  Atención personalizada a las tensiones  Solicitud de cumplimiento con las funciones a los integrantes del colectivo escolar  Cuchicheo en la escuela en contra de la dirección

porque lo que se acostumbraba B.S. el primer incidente que nosotros atendimos a los dos o tres días		intención de adquirir ropa, y se aprovecha la reunión para tratar algunos asuntos de la organización escolar . . .	ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL APARTADO B MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS
---	--	--	---

### **Anexo 3 Análisis de entrevista 2 - ejemplo**

TEXTO DE LA ENTREVISTA	CLAVE A.1.1/04/ 09	PÁG. EN LA QUE APARECE	INFERENCIAS	REFERENCIAS	CATEGORÍAS
ASC. Viene una etapa totalmente diferente, de crecimiento, de auge, en calidad, en servicio, en actividades de nosotros como docentes, en dónde una plantilla de 59 – 60 alumnos por grupo, obtención de premios en los concursos a nivel sector, zona y hasta nivel nacional...	ASC.1/ 04/09	11	La maestra nos narra la etapa de crecimiento, de auge, de calidad, con grupos de 59 – 60 alumnos y participación en concursos a distintos niveles, sector, zona y hasta nivel nacional, concursos en los que la escuela representada por sus alumnos y maestros participaban y obtenían destacados lugares		La mejor época de la escuela coincide con la etapa de concursos – nivel escuela, zona, sector, estado y nacional- El director también asistía a estos eventos
D.M. se iban a tomar... ASC. Ajá, y no había exigencias, podías venir o no venir y esto va dando la cuestión caótica a la escuela y luego es apoyada por la cuestión política, entonces parte a las escuelas ¿Qué se quedó de toda esa formación en nuestra escuela? Gente irresponsable, gente que no asume lo que le corresponde, ... personas que exigimos lo que no nos merecemos, que pensamos que trabajamos, sin hacerlo, y que no estamos consientes de nuestra responsabilidad, porque ya más atrás traemos un historial, quien alguien nos hizo sentir grandes,	ASC.1/ 04/09	11-12	Una de las prácticas más frecuentes con ese directivo era llamar a varios profesores e irse a tomar No se solicitó en su gestión a nadie que hiciera entrega de ningún documento, especialmente a los que se iban de parranda con él. Durante ese tiempo (97 a 99) aproximadamente, la delegación sindical que ya había estado en funciones se mantiene dando cobertura a algunos integrantes del personal a “sentir que tenían el poder” A consecuencia de esas situaciones cambiaron las actitudes de muchos de los profesores Irresponsable Sin compromiso Exigentes de sus “derechos laborales” Simulación en el trabajo Sin responsabilidad o responsabilidad encubierta	CONOCIENDO NUESTRAS ESCUELAS	Durante la gestión de ese directivo, a nadie se obligaba a presentarse a trabajar (especialmente a los que se iban de parranda con él) La delegación sindical se “empodera” en esa etapa Cambio de actitudes de los profesores Irresponsabilidad Sin compromiso Exigen “sus derechos laborales” Simulación en el trabajo Responsabilidad encubierta Maquillaje de calificaciones a los alumnos
(sobre las prioridades del	ASC.1/	15	Las solicitudes a la dirección por parte de los docentes han sido en función de		Una de las prácticas que se hicieron “costumbre” entre los

<p>personal)</p> <p>ASC. Tener salones, y ya mediante gestión del director y apoyados por sociedad de padres de familia, solicitar los bienes materiales como bancas, pizarrones, escritorios, materiales para la dirección, porque todo lo que es papelería lo ha solventado siempre sociedad de padres de familia mediante una cuota al inicio del ciclo escolar durante toda la vida de la escuela...</p>	<p><b>04/09</b></p>	<p>obtener materiales para habilitar los salones de clase, pizarrones, escritorios, mesa bancos, sillas para el maestro.</p> <p>Los padres de familia acuerdan al inicio del ciclo escolar cual será la cantidad que aportarán para los gastos de materiales para la dirección papelería para la escuela y son ellos los que siempre se han encargado de hacer esas compras.</p>	<p>maestros fue la venta de libros de texto,</p> <p>Este es uno de los problemas que afectó el prestigio de la escuela</p> <p>De las ganancias se adquirieron apoyos didácticos para la escuela.</p>
--	---------------------	--	--

## **Anexo 4 Análisis de entrevista 3 - ejemplo**

TEXTO DE LA ENTREVISTA	CLAVE A.2.16/04/09	PÁG. EN LA QUE APARECE 20-21	INFERENCIAS	REFERENCIAS	CATEGORÍAS
<p>M. según él dice que no, que el trata de salvar el turno pero se oyen comentarios y se dice que no, ha, porque él dice que el que quiere tronar el turno es Angelina</p> <p>pero por su manera como está actuando, se ve que no, que él quiere tronar el turno</p> <p>M. se hizo una junta y ....(con todo el personal y lo del matutino se sentían más seguros de permanecer si desaparece el turno vespertino) creen que ellos se van a quedar,</p> <p>pero hay compañeros que están en el vespertino, que en primera llegaron antes que ellos, que los que están en el matutino, que tienen más horas y que si se desempeñan mejor que los del matutino, así que no se sientan seguros los que estén en la mañana</p> <p>a la mejor uno de la mañana sale y uno del vespertino entra</p> <p>... porque ...hay muchos maestros son faltistas o no se desempeñan bien y tal vez tienes riesgo,</p> <p>ha! y no se crean, el vespertino desaparece, son todos los de la tarde son los que se van... abusados, ... y digo desgraciadamente es por la forma en que han llevado el trabajo los maestros!,</p> <p>los directores!</p> <p>porque uno qué? uno simplemente recibe órdenes,</p> <p>muchas veces en tiempo de pago no, que llega uno con el maestro, dice sabe que no voy a desayunar, deme chance en ese tiempo de ir a cobrar a cambiar, -¡no sale!- ¡nadie!, bueno que ni modo, ya llega uno a las 2 de la tarde ya uno sale, va al banco y allí se encuentra a compañeros del vespertino y dice: a que a ti te dieron chance de salir?, dice ¡ahorita que no está el director!</p> <p>... uno que está en la puerta y llegan padres de familia y el director?,</p> <p>No, no se encuentra, pues a qué hora llega?, no pues es que tuvo que salir, una reunión, una junta: puede llegar 5 min, 20 min, media hora pero está en la tarde no?, si ¿cómo no? hasta las 9 de la noche</p> <p>y llegan tampoco esta</p> <p>M. entonces a uno lo tienen de mentiroso no,</p>	<p>M.16/04/09</p>	<p>20-21</p>	<p>El personal de la escuela nota que es el director el que quiere la desaparición del turno vespertino “por su manera como está actuando...” (conjuntar los turnos, subir el horario al personal de intendencia de la tarde, armar los expedientes para la salida de varios maestros)</p> <p>En una reunión general les hizo ver que todos salen afectados si se da el cierre del turno vespertino y que no era su intención sino del departamento de escuelas secundarias técnicas, moderadamente les hace mención de que ese posible cierre es problema de los maestros que no han trabajado bien, de sus ausencias, de sus permisos.</p> <p>Don May, sugiere que no sólo es culpa de los maestros, también de los directivos ese posible cierre de turno.</p> <p>También se reconoce que ha habido abuso de parte del personal que en ausencia del director se sale del plantel sin permiso, abandonando su área de trabajo, y esto ha venido ocurriendo en cada turno y por parte de todos los departamentos.</p> <p>A quien le toca estar en la puerta recibe la tensión, los malos modos, las quejas y las preguntas relacionadas al trabajo escolar, y es allí que se pone en evidencia las ausencias del personal.</p>		<p>La desaparición del turno vespertino es aparentemente una de las acciones más sobresalientes del director</p> <p>La responsabilidad del cierre del turno vespertino se deja al departamento de escuelas secundarias técnicas en el Valle de México</p> <p>La responsabilidad del cierre del turno es de los maestros y los directivos</p> <p>El abuso en las salidas frecuentes de la escuela en ausencia del director es una de las causas de la mala fama de la escuela</p>

<p>pues si al que está en la puerta, pues le hacen caras ...</p> <p>M. entonces: es que no sabe, es por tratar pues, no de defenderlo, sino de salvaguardar el prestigio</p>					
<p>DM. ¿y con las delegaciones sindicales ha habido algunos cambios importantes en la escuela? Porque me imagino que hay un vínculo, de hecho hay un vínculo directo entre los que estén en la delegación sindical y el director. ¿Eso ha ayudado a mejorar la escuela o para empeorar la escuela?</p> <p>M. no, aquí es que desgraciadamente al estar divididos, ahorita se ha dado eso, ...podemos decir no aceptan la derrota, entonces si la delegación trata en cierta manera de levantar, de reagrupar a la escuela no se dejan, ponen trabas así como dicen meten el pie para que se caigan, no le digo y si tal vez, si sea muy doloroso no haber obtenido lo que ellos quiere o haber obtenido otra vez el triunfo pero. . .</p>	M.16/04/09	21	<p>Con la delegación sindical actual no se puede hablar de que haya hecho cambios en relación al reagrupamiento del personal en un solo equipo porque los que no detentan ahora cargos en este organismo, se sienten frustrados y ofendidos por no haber ganado.</p> <p>No hay apoyo para actividades generales de parte de unos 20 maestros que están en contra de la delegación actual, lo peor del caso es que el director tampoco apoya</p>		<p>La “lucha por el poder”, de parte de las delegaciones sindicales es uno de los factores del divisionismo en la escuela</p> <p>No hay acuerdos entre los maestros con relación a las actividades de tipo político – sindical por el divisionismo y el director no apoya la unión</p>
<p>M. (hablando de los que no apoyan el trabajo grupal) y ahora dicen no, se va a hacer esto, ¡no que porque!, y luego, luego todavía ni saben y ya san insultando a la gente</p> <p>DM. insultándose ya?</p> <p>M. si, ... dice - yo soy de Guerrero y yo hablo así y al que no...(señas)-, (risas),</p>	M.16/04/09	23	<p>Se ha llegado a los insultos de profesores en reuniones generales y/o en pequeños grupos, lo que denota tensión, disgustos e inconformidades entre los trabajadores de la escuela</p>		<p>En reuniones generales se insultan algunos de los integrantes del colectivo escolar</p>
<p>M. le digo entonces allí se es mas división todavía. . .</p> <p>DM. mas división todavía, y ¿el director no logra agruparlos tampoco?</p> <p>M. no, el ahora si como dicen: navega como bandera.... -conforme los aires-</p> <p>DM. de aquí a allá</p> <p>M. de no ser compañero que es faltista, falta a cada rato ya llega con la sonrisa, que esto que lo otro,</p> <p>ya no hay reportes,</p> <p>ya no hay nada, entonces ya solo llega el maestro y pues, si sabemos que faltó y eso pero si a otro le está dando la oportunidad, pues porque si al otro si sabes que ya a la próxima te me vas porque entonces le digo que no se no es una forma... pareja... </p> <p>DM. no es equitativo, no es parejo...</p> <p>M. no,</p>	M.16/04/09	24	<p>Con la nueva administración hay más división todavía,</p> <p>Parece ser que es por falta de equidad....</p> <p>No hay reportes para todos.</p> <p>No hay sanciones para todos (según lo merezcan)</p>		<p>No se aplica la normatividad a todos los que la infringen</p>
<p>M., no trabajan, (hablando de los directores) exige pero cuando ya lo están presionando ciertas gentes de afuera, sociedad de padres de familia, o equis, y ya pues cuando me</p>	M.16/04/09	25	<p>La fama de la escuela se ha extendido más allá de sus muros, el director exige (a todos), cuando “lo presionan desde fuera”, sociedad de padres de familia, supervisión, jefatura...</p>		<p>El director recibe presiones desde los padres de familia, de la</p>

<p>lo pidan lo hago. M. y no es el caso M. entonces ya, pues desgraciadamente si ya nos ganamos ...una fama ...tú que sabes de las filas... es un relajo tu escuela que esto que lo otro,</p>			<p>Pero entre trabajadores ya se hizo una fama de que esta escuela es un relajo!</p>	<p>supervisión, de lo jefatura de sector... Se habla en otros espacios de que la escuela es “un relajo”</p>
<p>M. ... también ... pues es la manera del trato del maestro, que por ejemplo antes hasta a uno lo respetaban, no? M. entonces pues- que es el barrendero, que esto que lo otro no-. M. les llama uno la atención, le dices --oye fulano de tal no hagas esto,-- no falta el ----no le hagas caso, él es intendencia-, -no tiene porque hacerle caso-, -haz caso cuando te lo diga un maestro-, -un directivo-, pero a él no .... DM. O sea como que se fue restando autoridad entre la misma comunidad, los mismos compañeros M. entre los mismos compañeros, es decir la falta de respeto, ya no es la misma antes si, nos veíamos como familia bueno faltó fulano equis, ¿qué le habrá pasado?, ahora fácil... faltó sultana , pues pinche huevon!, nunca viene! Ó quien sabe qué, que anda de borracho!, sin saber le haya pasado algo, ---tuvo un accidente-- M. --no sé, a lo mejor le paso algo, ha de ver tenido un contratiempo, o equis--, pero por el simple hecho de que no es mi compañero, no está en mi grupo o no tiene mis mismas ideales o no piensa igual que yo, ... no es que es un borracho ha de estar de briago en tal cantina, digo pues no, no, no</p>	<p>M.16/04/09</p>	<p>26</p>	<p>Las faltas de respeto a los compañeros se ha incrementado notablemente, al hablar mal de los integrantes del colectivo escolar Se desprecia el trabajo de los otros una muestra es lo que dicen sobre el trabajo de intendencia: es el barrendero!!</p> <p>Se ha ido restando autoridad a los trabajadores de la escuela, “antes nos veíamos como familia” Había preocupación por el que llegaba a faltar Ahora se le descalifica... (será por el abuso) La expresión “piche huevón, nunca viene” denota desprecio a la flojera Y eso dicen los padres de familia, “los maestros son flojos” Pero se dice de los que no comparten equipo... ¡los otros siempre son los malos! Hasta se dice en que cantina se reúnen los maestros de la escuela secundaria no. 72</p>	<p>Como parte de la cultura organizacional se “habla mal” de los mismos integrantes del colectivo escolar Hay falta de respeto a los intendentes tratando de hacerlos sentir que son “menos”, que el resto del personal El trato familiar entre los integrantes del colectivo escolar se ha perdido Ahora se “descalifica”, a muchos de los integrantes del colectivo escolar Se habla en la comunidad cercana de que “los maestros de esta escuela son flojos” y se dan informes de en qué lugares cercanos a la escuela se reúnen para ingerir bebidas alcohólicas</p>

## **Anexo 5 Análisis de entrevista 4 - ejemplo**

TEXTO DE LA ENTREVISTA	CLAVE A.4.16/10/09	PÁG. EN LA QUE APARECE	INFERENCIAS	REFERENCIAS	CATEGORÍAS
<p>Max. A ver que necesita la maestra Doris, (dirigiéndose a la entrevistadora) Apúntame aquí lo que necesitas, (acercándome su cuaderno, en una hoja dónde tiene anotado el número de alumnos por cada grupo, en promedio están de 33 alumnos, )</p> <p>Max. (dirigiéndose a Edith) Sáquelo de la 911 y de la estadística final. (volteando a verme) Tu sabes cómo ha sido esto (haciendo señas de... a la baja) ...Que pasó en el 2007, (ya en la entrevista pasada me dijo que hubo más de 60 bajas), el año pasado que yo me incorporo ya te dije la cantidad de bajas que hubo (otra vez más de 63), y ahora con la fusión de los turnos, eso es una muestra...nos quedan muy pocos alumnos...</p>	Max.16/10/09	3	<p>A la hora de anotar los datos que requerimos para cotejar datos estadísticos en la investigación, notamos la forma en que el subdirector tiene registrados los movimientos de número de alumnos por grupo, rápidamente por promedio contabilizamos 33 por cada uno de ellos.</p> <p>El subdirector comenta esta observación diciendo que el antecedente lo encontramos desde antes del 2007, ya que se ha ido incrementando el número de bajas, sobre todo en segundo año, ya que es el grado de mayor dificultad y reprobación en la secundaria. Con la fusión de turnos el movimiento de alumnos cuando transitan de un salón a otro no se ve con exceso de población, es evidente la baja de matrícula.</p>		<p>Existe poca población de estudiantes (33 alumnos en promedio por grupo cuando lo que solicita la supervisión son 35,, aunque la Reforma Educativa señala como máximo 25, en las escuelas cercanas hay una población de 48 alumnos por grupo)</p>
<p>D.M. Por cierto como van con eso del horario?</p> <p>Max. Pues mira he tenido que hacer muchos ajustes, (mostrándome los horarios, listos para firma, es la documentación de la que me hablaba cuando decía que necesitaba al director), primero porque se fue Felipa y Ricarda</p> <p>D.M. Si verdad, de jubilación</p> <p>Max. Si ellas por jubilación (haciendo una pausa larga y señalando a las secretarias...)</p> <p>Max. El cese de Pedro</p> <p>Max. Y ahora también con lo de Alfredo, no ves que se va de sabático...?</p> <p>D.M. ah, pero de él no hay problema el sindicato te manda gente para que lo cubra!</p> <p>Max. Y si no? Tu sabes cómo es eso. ...Yo debo programar quien lo cubra, no?</p> <p>D.M. ah, si eso si, hay que prever...</p>	Max.16/10/09	4	<p>Los ajustes de horarios ya iniciado el ciclo escolar ocasionan molestia de parte de los maestros y muchas veces retraso en los trabajos realizados con los alumnos, ya que se están trabajando proyectos, en caso de afectar con cambio de maestro en alguna asignatura además afectará la entrega oportuna de los informes a la supervisión,,</p> <p>Las causas de los ajustes se dan por salida de profesores que atendían grupos; es el caso de las maestras que tenían grupo y se están jubilando, es decir ya no asisten a clases, por lo cual es necesario suplirlas con alguien del personal que se acerque al perfil que la asignatura requiere, además el cese del maestro de artes y probablemente un maestro que solicite permiso para salir por "año sabático",</p> <p>Dentro de las actividades que realiza el director, está la corrección de la planeación... y esta corrección requiere del trabajo colectivo</p>		<p>El trabajo de la elaboración de horarios se convierte en una ardua labor, que realiza el subdirector y con el cual generalmente casi todo el personal no queda conforme</p> <p>El tiempo laboral de algunos de los trabajadores de la escuela, ocasiona la prejubilación, pero en otros las gestiones del director han provocado su salida del Plantel</p> <p>(7 profesores, 4 cambios de adscripción, 1 concentración en el departamento de escuelas secundarias técnicas y 2 ceses)</p> <p>La revisión y ajuste de la planeación es una tarea que debiera hacerse de manera periódica y en forma colegiada.</p>
<p>Max. ¡Y no tardan en irse otras dos,,,,,!</p> <p>D.M. ¿Cómo?</p> <p>Max. Si fíjate que Iselda tal vez se jubile, ya está en casi tiempo, pero es que le hice un</p>	Max.16/10/09	4-5	<p>Las conductas que se practican en la escuela forman parte de un estilo en el que se trabaja en ésta escuela. Los maestros salen con relativa frecuencia de sus salones de clase,(observación directa) aunque tengan</p>		<p>las conductas de los maestros con relación a salir frecuentemente de sus salones es una práctica</p>

<p>exhorto, porque la semana pasada en vez de estar en su salón, se salió, se cayó un niño y se lastimó duramente la columna,....</p> <p>D.M. ¿Y luego?</p> <p>Max. Pues le llamé la atención y le dije: - si el niño sale mal de los estudios y vienen los padres a reclamar, usted es la única responsable, porque estaba en su hora, ¿no es así?</p> <p>- Pero yo les pago las curaciones, si?</p> <p>Dijo Iselda</p> <p>- No se trata de pagar curaciones maestra, es su responsabilidad,</p> <p>D.M. ¿Y luego?</p> <p>Max. Pues vino a abogar Olga por su amiga, porque estaba con ella, y resulta que dijeron que le habían avisado a Eugenio, y no era cierto...(señalando a Eugenio, coordinador de actividades académica,)</p> <p>Eu. Me querían embarrar!</p> <p>Max. - así que las dos quedaron mal y con responsabilidad en el asunto entonces dijo Iselda, ¡mejor me voy!</p> <p>Max. Y sí probablemente se vaya ¿cómo ves?</p>			<p>alumnos allí, esos momentos son ocupados por los alumnos para jugar, corretearse, tomar las cosas de los compañeros, hasta para revisar las cosas personales del maestro,</p> <p>Cuando no se localiza en el salón al maestro, al buscarlo muchas veces están en el salón de otro compañero.</p>		<p>recurrente, sin embargo con la presente administración a partir de finales del 2008, la situación ha cambiado paulatinamente</p>
<p>Max. ¿Cuántos maestros van que se retiran del plantel?, ¡van más de diez en 2 años!, , con este Benjamín, y.... (haciendo una pausa larga) No tarda en irse también Noemí, ¡le va ha hacer acta administrativa!, porque lo agrede siempre,</p> <p>- cada vez que nos reunimos, le dice: poco hombre, autoritario, arbitrario y esta última vez le dijo más feo, así que dijo Benjamín que ya basta, y tal vez por eso no vino hoy...</p> <p>D.M. Ah, ¡qué bárbaro!</p>	Max.16/10/09	5	<p>En reuniones generales se ha notado “tensión” entre el personal: el primer signo es que a pesar de saber con antelación la hora a la que se ha citado, tardan en integrarse al espacio que se haya señalado a pesar de estar en la escuela y que las reuniones se citan en horario de trabajo, luego cuando ya están la mayoría en la reunión “alguien”, sin pedir la palabra o respetarla, hace alusión a situaciones enojosas, como las actas que se han levantado en contra de algunos maestros, tachando de autoritario al director, algunos parece que no hacen caso, porque incluso están de espaldas a quien habla en la reunión,</p> <p>En esta ocasión una profesora con voz alta ofende al director y con base a esta situación se levantará acta administrativa a esta persona, en charla vía telefónica el día 23 de octubre confirmamos el que las autoridades ya tienen conocimiento de este nuevo acto:</p> <p>El subdirector nos confirma que van más de 10 profesores que salen del plantel</p>		<p>una conducta recurrente en la cultura organizacional de la escuela, es la impuntualidad (en ocasiones como reto a la autoridad), para integrarse a las reuniones convocadas por la dirección a pesar de estar presentes en la escuela</p> <p>se mantienen las prácticas de agresión verbal en la escuela en contra de los directores</p>
<p>D.M. oye ¿cómo les va con lo del tuno empalmado?</p> <p>Max. Más o menos, se nos carga el trabajo entre las 10: 20 y las 2, luego ya baja la tensión,</p> <p>D.M. Pero ¿como los acomodaste?</p> <p>Max. pues hay mucho movimiento en esas horas, ... los maestros de la tarde querían salón fijo, pero no alcanzan los espacios... como igual que los de la mañana tenían en la tarde salones fijos, ...pero.... los de la mañana igual,</p>	Max.16/10/09	5-6	<p>El subdirector nos confirma que se han empalmado los turnos con el fin de no perder la matrícula que ya se tiene en el turno vespertino, dando la opción a los padres de familia (a lo que ellos aceptaron gustosos) de que sus hijos entraran más temprano y salieran cuando muy tarde a las 17:20 hrs. Para llevarlo a cabo, como no hay espacio suficiente para que cada profesor tenga aula fija, los maestros y alumnos deben moverse cada módulo que es de 50 minutos y se están utilizando todos los espacios</p>		<p>Para atender a los alumnos que ya pertenecían al turno vespertino y ofrecer a los que se integran mejores condiciones de horario, la escuela ha empalmado los turnos, matutino y vespertino. Gestión del director</p>

se tienen que ajustar al movimiento, ni modo!			posibles...		
<p>D.M. pero tienes varios maestros sin que hacer???</p> <p>Max. Uhy, sí! ....Noemí es una de ellas, te digo, los maestros sin actividad, generan problemas...!!</p> <p>Y sobre todo los de aquí. Sólo 2 están trabajando muy bien con un buen proyecto, el de matemáticas el güerito, como se llama?</p> <p>D.M. Aurelio,</p> <p>Max. Si el...En compañía de Cuauhtémoc., ellos diseñaron un proyecto para tecnología educativa si van muy bien con poquitos alumnos pero están reportando lo que hacen,</p> <p>D.M. oye ¿y los demás?</p> <p>Max. No los demás que no tienen grupo, se supone que deberán hacernos un proyecto para trabajar de manera alterna, porque no alcanzan los grupos</p>	Max.16/10/09	6	<p>Dado el empalme de horario y la falta de matrícula se formaron para el turno “vespertino”, 1 grupo de primero, 2 de segundo y 1 de tercero, por lo cual muchos maestros no tienen a nadie a quien atender en su horario, así que “sobra” personal, eso hace que aunque no tengan grupo se les pida que diseñen actividades a realizar con los alumnos, a lo que sólo dos profesores han trabajado con un proyecto en específico, pero hay varios que no tienen “nada que hacer”,</p>		Hay excedente de personal en la escuela
<p>Max. De hecho con la cantidad de alumnos de la tarde podemos incorporarlos en los grupos del matutino y de un plumazo podemos desaparecer el turno de la tarde, a lo mejor así se va a hacer para el próximo año,</p> <p>D-M. Pero para este piensan mantenerlo así?</p> <p>Max. Si vamos a tratar de ajustar espacios para hacer más chicos los salones, los de Mancera, de Remigio, y el de allá del edificio C ...el del rincón... y enviar grupos ahí... por cierto lo ocupa Iselda, después de lo que pasó, ayer paso y veo a un chamaco colgándose por fuera del barandal y se supone que estaba con ella, cuando le digo a Jácome, a ver tráeme a ese chamaco, . de por sí ese barandal está tan oxidado que cuidado!! Te recargas y te vas!!!</p> <p>D-M. si está ya muy oxidado ¡</p>	Max.16/10/09	6	<p>Se refuerza la idea de desaparecer el turno vespertino,</p> <p>Hay todavía algunas actividades de mantenimiento pendientes a pesar de que ya la escuela se ve mucho más limpia y organizada, como es el caso de la herrería, situación que el director está tratando con la mesa directiva de la asociación de padres de familia.</p> <p>Para incorporar a los alumnos del turno vespertino se harán remodelaciones en las instalaciones de la escuela</p>		<p>Tendencia a desaparecer el turno vespertino</p> <p>Es evidente el cambio en lo físico del plantel</p> <p>Se harán nuevas remodelaciones al edificio escolar</p>
<p>Vic. (Coordinador de actividades tecnológicas, que se incorpora a la plática),... Si es que la semana antepasada estuve con lo de PEC, y luego cuando pensé que ya iba a llevármela más tranquila me avisan de mi suegra, que luego murió,</p> <p>D.M. Oh, ¡qué pena!</p> <p>Vic. ... y luego otro familiar, ¡mi sobrino!,</p> <p>D.M. Y como van las cosas en la escuela, pues estables, ...</p> <p>Vic. a no ser por lo de Noemí,</p> <p>Max. Si pero ya vez no vino el jefe para eso,</p> <p>Vic. Como vez, bueno ya llevamos más de 10 y dos están por irse, ¡pero con cuatro más que se vayan ¡ esto queda en calma</p> <p>D.M. Cómo que más de diez, QUIENES SON?</p>	Max.16/10/09	7-8	<p>El coordinador trabajó una propuesta de la que es responsable el director y en general el colectivo escolar.</p> <p>Los asuntos personales también afectan a la cultura organizacional, porque si no se toma en cuenta la aflicción personal, entonces no se manifiesta empatía ni pertenencia y si se demuestra, algunos abusan de los permisos y se ausentan más días de los que las autoridades otorgan en caso de decesos.</p> <p>El propio coordinador avisa “con cuatro más que se vayan, esto se queda en calma! Y aunque él no toma la decisión ya que los asuntos los toma el director y la delegación sindical, si consideramos que este actor es parte del cuerpo directivo, podemos decir que hay malestar por parte de ellos con relación a algunos otros profesores.</p>		<p>El plan anual de trabajo debiera trabajarse en colectivo y lo hizo el coordinador de actividades tecnológicas</p> <p>La historia personal de cada uno de los integrantes de la escuela podría clarificar las características de la cultura organizacional del plantel</p> <p>Aparece un aviso de que aún faltan personas por salir de la escuela “para que</p>

<p>Vic. Pues cuenta : Ignacio, Juan Alfredo, Pedro, la señora Alma, Ricarda, Felipa, Jorge, Carmelita, Roger está por irse, Abdalli, También está por irse flora, Iselda,  D.M. Como que está por irse Flora?  Max. Si ya ves que estaba allá conmigo, (hace alusión a la escuela de la que proviene) pues ahora se quiere regresar ya que estoy yo acá.  D.M. Te está huyendo...(risas)  Vic. Y Roger, ya estaba casi afuera (tenía acta de abandono de empleo), ahora le conviene jubilarse....</p>			<p>Nos enumera a los profesores que se han ido de la escuela, anunciando que tal vez se retire otra profesora que ya conocían de otra escuela.</p>		<p>la escuela quede en calma?</p>
---	--	--	--	--	-----------------------------------

## **Anexo 6 Ejemplos de oficios girados al personal de la Escuela Secundaria Técnica**



**Gobierno del Estado de México**  
 Servicios Educativos Integrados  
 al Estado de México

**SEIEM**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO  
 DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
 EN EL VALLE DE MÉXICO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
 “Año del Presidente de México. Benito Pablo Juárez García”

Ecatepec de Morelos a 17 de Octubre de 2006.

ASUNTO: Entrega de  
 PROGRAMA ESTRATÉGICO DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO 2020

C. PROFRS. PRESIDENTES DE ACADEMIA  
 PRESENTE

Por medio de la presente le envío un cordial saludo y hacemos entrega de PROGRAMA ESTRATÉGICO DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO 2020

Que el Gobierno del Estado de México nos envía, como uno de los instrumentos de discusión para diseñar la toma de decisiones estratégicas para un futuro deseable en el terreno educativo, les solicito hagan partícipes a los docentes de su academia de este documento, que probablemente utilizaremos en alguna de nuestras reuniones de trabajo colegiado.

Deseando que los materiales sean de su agrado y le apoyen en su trabajo cotidiano quedo de Usted, como su atenta y segura servidora.

ATENTAMENTE

Vo. Bo.

Coordinadora Académica

Se anexaron los nombres de los responsables de cada academia y sus firmas.



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**SEIEM**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
EN EL VALLE DE MÉXICO

"2007. AÑO DE LA CORREGIDORA DOÑA JOSEFA ORTÍZ DE DOMINGUEZ"

**XXXXXXXXXXXXXXXX**

**XXXXX**

Ecatepec de Morelos a 3 de octubre del 2006.

C.C. PROFESORES DEL GRUPO 3° "C"  
PRESENTE.

Asunto: SOLICITUD DE TAREAS ESPECIALES

Por medio de la presente les envío un cordial saludo a la vez que solicito a Ustedes sean tan amables de diseñar una Tarea Especial para hacérsela llegar al alumno X X X X X X X X X X X X X X, ya que por su precaria salud no podrá presentarse a la escuela por tiempo indefinido. Les sugiero que las tareas que se soliciten puedan ser realizadas en cama, porque hay imposibilidad para realizar investigación de parte de Adán.

Con el afán de brindarle atención a este alumno y manifestarle nuestro interés espero me las hagan llegar en el transcurso de la presente semana, ya que la mamá se presentará el próximo martes 10 de octubre a recibirlas.

Esperando contar como siempre con su solidaridad para con nuestros jóvenes.

ATENTAMENTE

Vo. Bo.

Coordinadora Académica



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**SEIEM**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
EN EL VALLE DE MÉXICO

*"2007. AÑO DE LA CORREGIDORA DOÑA JOSEFA ORTÍZ DE DOMINGUEZ"*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

ASUNTO: SE SOLICITA APOYO

Estimados compañeros, por medio de la presente además de saludarles cordialmente les solicito sean tan amables de permitir la salida al sanitario o a realizar alguna diligencia a los alumnos de uno por uno siempre y cuando porten la tarjeta de salida otorgada por el Departamento de Trabajo Social, ya que en cada módulo hemos venido observando que son muchos los alumnos que deambulan sin una causa justificada para estar fuera del área en la que les corresponde estar.

Lo anterior es con el fin de mantener el orden y la disciplina necesarios al interior del plantel y para lo cual necesitamos el trabajo de todos y cada uno de los integrantes de éste colectivo escolar

Sin más por el momento me reitero como su atenta y segura servidora.

ATENTAMENTE

SUBDIRECTORA



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**SEIEM**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
EN EL VALLE DE MÉXICO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

"2007. AÑO DE LA CORREGIDORA DOÑA JOSEFA ORTÍZ DE DOMINGUEZ"

Ecatepec de Morelos a 4 de mayo del 2007.

ASUNTO:  
ATENCIÓN A LOS ALUMNOS DEL PLANTEL

C.C PERSONAL DOCENTE Y DE APOYO EDUCATIVO.  
PRESENTE

Por medio de la presente les solicitamos de la manera más atenta y respetuosa sean tan amables continuar acatando las disposiciones y acuerdos en función de atender de manera profesional a nuestros alumnos, recordándoles que deberemos atenderlos en el aula o en los espacios dedicados a su función docente, que es derecho de los alumnos del plantel permanecer en sus aulas de clase, durante los minutos que corresponden a su asignatura. El departamento de Prefectura será el responsable de canalizar a los alumnos que deambulasen fuera de los espacios destinados a su formación. El departamento de Trabajo Social es el encargado de sancionar, en su caso, a los que infrinjan el reglamento escolar interno, mismo que es conocido desde el inicio del presente ciclo por los padres de familia. De presentarse situaciones de indisciplina, el primero en atenderlo deberá ser el docente, buscando la corrección de las anomalías y/o mala conducta de nuestros educandos; de no encontrar solución dar aviso a Trabajo Social para continuar en la búsqueda de la solución de los conflictos, que de verdad lo requieran.

Recuerden profesores que nuestra Escuela cumple con una labor infinitamente importante, LA FORMACIÓN DE SERES HUMANOS.

Contando con la

ATENTAMENTE  
SUBDIRECTORA

Vo.Bo.



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

**SEIEM**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SERVICIOS DE APOYO  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA TÉCNICA  
EN EL VALLE DE MÉXICO

XX  
"2007.AÑO DE LA CORREGIDORA DOÑA JOSEFA ORTÍZ DE DOMINGUEZ"

Ecatepec de Morelos a 17 de mayo del 2007.

**INFORME DE LAS REUNIONES**  
LLEVADAS A CABO CON LOS PROFESORES DE PRIMER GRADO.

Con base al oficio de cita para los profesores de primer grado nos reunimos en el aula que ocupamos como de Usos Múltiples:

El turno matutino a las 7:10 hrs. Y el vespertino a las 14:10 hrs.

Con la siguiente agenda de trabajo:

1. PASE DE LISTA
2. ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE FIN DE CURSO
3. PROPUESTA DE CONFERENCIA A PADRES DE FAMILIA
4. GUÍAS Y E.E.R.
5. LIMPIEZA DE AULAS
6. BIBLIOTECA ÁULICA
7. ESPACIOS ÁULICOS
8. LISTA DE ÚTILES ESCOLARES
9. ASUNTOS GENERALES

ASISTENTES POR TURNO (señalando guía y examen que entregarán antes del día 11 de junio de 2007.

MATUTINO	E.E.R. y GUÍA	VESPERTINO	E.E.R. y GUÍA
	CIENCIAS I		ARTES 1.2.3.
	MATE I		CIENCIAS I
	ESPAÑOL I		MATE III
	INGLES 1.2.3.		DIBUJO 1.2.3
	MATE II		MECA 1.2.3.
	GEOGRAFÍA I		INGLÉS 1.2.3.
	MECA 1,2,3		QUÍMICA I.II
	DIBUJO 1.2.3.		GEOGRAFÍA II
	ARTES 1.2.3.		CONTA I
	SECRE 1.2.3.		ED. FISICA 1.2.3.
	I ESTATAL		
	ELEC.1.2.3		

Los profesores del turno matutino solicitan que sólo se atiendan a los alumnos con problemas de

reprobación, creándose un horario especial a partir del 11 de junio, fecha en la cual se entregarán las calificaciones del quinto bimestre.

Al preguntarle al Ing. Ixxxxxxxxxxxxxxxxxxxx supervisor de la zona, me dijo que hay que atender tanto a los alumnos que presentarán exámenes extraordinarios como a los regulares, hasta el fin del ciclo escolar.

En ambos turnos se aceptó la propuesta de ofrecer Conferencias Sabatinas a los padres de familia, sobre Inteligencia Emocional.

Los profesores se asignaron de las materias, los exámenes que elaborarán junto con las guías a entregarse antes del 11 de junio del presente ciclo escolar.

En ambos turnos se hizo hincapié de la necesidad de que los compañeros de intendencia se hagan cargo de la limpieza de la escuela, ya que a pesar de que algunos alumnos con sus maestros se han encargado últimamente de dejar en condiciones más o menos decorosas los salones, siendo la responsabilidad de limpieza de éste personal.