



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**El liderazgo como una capacidad de negociación del
Director para la toma de decisiones, en la Escuela
Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”. Estudio de
caso.**

Tesis

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Pedagogía

P R E S E N T A:

Hernández González Eneida

Asesora: Lic. Josefina de Jesús Domínguez

Fecha: Mayo 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

“Es imprescindible reformar a los formadores de docentes, para lo cual, entre otras cosas, hay que renovar los saberes y discursos que prevalecen, abrirlos a la imaginación y a la reflexión de las experiencias, promover una mayor capacidad de conceptualización y comprensión de la cultura contemporánea”.
(Justa Ezpeleta & Alfredo Furlán: 1992:18).

Este pequeño recorrido me ha enseñado que la docencia es un pilar básico del Pedagogo, que necesita conocer y comprender el fenómeno de la educación de manera latente, pues diversos significados encierran la esencia de las organizaciones escolares y las huellas que se dejan impregnadas en cada aprendizaje de los alumnos, que construyen y fortalecen el quehacer educativo.

AGRADEZCO...

A mi familia por ser el motor e inspiración para terminar este trabajo de investigación.

A mi asesora quien me ayudó a construir mi trabajo de investigación.

Dedico este trabajo...

A mis padres por enseñarme que la vida se construye por medio de retos; por enseñarme a ser perseverante para alcanzar lo que quiero, por enseñarme que para conseguir mis objetivos es necesario ser constante; este trabajo es para ustedes con mucho cariño y amor, pues han sacrificado muchos aspectos para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que ya no podía. Perdón por haberles robado tiempo, pero ese tiempo que me han dedicado no ha sido en vano pues esto es lo que ahora soy.

A esa persona que será mi compañero de vida, pues él ha sido mi inspiración para superar este gran reto, pues es una persona tan ambiciosa que siempre me invita a soñar y a realizar lo que quiero, que sabe lo que me frustra y lo que me emociona, lo que me inspira y lo que me decepciona, para él, quien me

apoya y quien siempre está a mi lado, aceptando mis decisiones y mi forma de ser; esto es para ti mi amor!. Gustavo Flores Martínez.

A mis profesores, pues a lo largo de mi formación profesional, no había tenido a tantos profesores humanistas, quienes siempre estaban abiertos a escucharme y a brindarme su apoyo en cualquier cosa que necesitase, por ser formadores de formadores.

A mi asesora, a quien conocí desde el primer semestre, tal vez ya no lo recuerde, pero yo tengo bien presente el primer día de clases, pues me enseñó que: “Pedagogos no solo seremos en el salón de clases, pues pedagogos seremos en todo lugar donde nos encontremos, hasta la tumba”, pues nuestra esencia dejará huella en todo lugar donde nos paremos. Esto para usted con mucho cariño y admiración. Josefina de Jesús Domínguez.

“Los teóricos de la sociedad posmoderna, describen una sociedad constituida por instituciones flexibles, permeables al cambio, y donde lo único previsto son personas que amplíen continuamente sus capacidades para comprender la complejidad, aclarar la visión y perfeccionar modelos mentales compartidos, lo que se denomina aprendizaje en la organización” (Senge, 1994).

ÍNDICE:

Introducción

| | |
|--|----|
| Capítulo I. Antecedentes de la Escuela Secundaria Técnica | 9 |
| 1.1 Las centrales agrícolas dan inicio a la Educación Secundaria Técnica..... | 12 |
| 1.2 División histórica de la Educación Secundaria Técnica..... | 14 |
| 1.2.1 Tendencia liberal (1939-1950)..... | 14 |
| 1.2.2 Tendencia modernizante y tecnocrática (1950-1970)..... | 16 |
| 1.2.3 Tendencia técnico-productivista (1982-1997) | 24 |
| 1.3 El Plan de Estudios de la Educación Básica (2011) | 26 |
| 1.4 La Educación Secundaria Técnica en la actualidad | 30 |
| 1.5 Breve contextualización de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”. | 32 |
| | |
| Capítulo II. Investigación sobre el liderazgo en las organizaciones escolares: Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope” | 37 |
| 2.1 Definición de liderazgo..... | 38 |
| 2.2 El liderazgo como una capacidad para la toma de decisiones | 41 |
| 2.3 El liderazgo como una habilidad para comunicar y actuar..... | 43 |
| 2.4 Estilos de liderazgo..... | 44 |
| 2.4.1 Liderazgo Autocrático..... | 49 |
| 2.4.2 Liderazgo Laissez -faire..... | 50 |
| 2.4.3 Liderazgo Democrático..... | 51 |
| 2.4.4 Liderazgo Situacional..... | 51 |
| 2.4.5 Liderazgo Transformacional..... | 52 |
| 2.4.6 Liderazgo Educativo..... | 54 |
| 2.5 La dirección escolar como una organización abierta y flexible para la toma de decisiones del director..... | 55 |
| 2.6 Los integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos..... | 58 |
| 2.7 El liderazgo como una capacidad cognitiva y comunicativa para la toma de decisiones..... | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 2.8 La Gestión educativa como área de mejora para la organización escolar..... | 61 |
| 2.8.1 Una organización abierta y flexible..... | 63 |
| Capítulo III. Metodología del Estudio de Caso de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope” | 66 |
| 3.1 Breve descripción del Estudio de caso | 67 |
| 3.2 Instrumentos que se utilizaron para la recogida de datos | 71 |
| 3.3 El Estudio de caso en la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope” | 74 |
| 3.4 Breve descripción de los instrumentos aplicados..... | 75 |
| 3.4.1 Instrumentos aplicados a los docentes | 79 |
| 3.4.2 Instrumentos aplicados a los alumnos | 80 |
| 3.4.3 Instrumentos aplicados al director | 81 |
| 3.5 Categorías que se obtuvieron en la triangulación hermenéutica | 83 |
| | |
| Capítulo IV. Interpretación de los resultados | 86 |
| 4.1 Categorías y sub-categorías obtenidas de los instrumentos de investigación..... | 87 |
| 4.2 Primer categoría: Historia de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope” | 87 |
| 4.3 Segunda categoría: Problemáticas detectadas a los alumnos, docentes e institución..... | 105 |
| 4.4 Tercer categoría: Mejora de la organización escolar..... | 124 |
| Conclusiones..... | 152 |
| Fuentes de consulta | 154 |
| Anexos..... | 162 |

Introducción

La presente investigación nació de un cúmulo de cuestiones que se fueron observando en el transcurso del servicio social que realicé en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, pues diversas problemáticas se presentan en la organización escolar.

Analizar este complejo fenómeno, nos remitió a pensar en la función que realiza el director y los integrantes de la comunidad educativa pues el clima laboral experimenta resistencia a realizar actividades que el coordinador Académico y Tecnológico piden; pues el trabajo individual y el rechazo sobre las decisiones que toma el director son algunas categorías que se analizaron en los instrumentos de investigación aplicados donde observamos que han perdido dirección hacia el cumplimiento de los objetivos que pide la Reforma Integral de la Educación Básica y de no sentirse motivados en su quehacer educativo, es decir del sentido de pertenencia hacia la institución.

Pensar sobre las organizaciones escolares es complejo, pues la comunicación entre colegas, el ambiente y las condiciones de trabajo dependen en gran medida de los directivos. En la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”, al director le interesa que se cumplan las tareas administrativas (llenado de papeles, reportes...), lo que ocasiona que los integrantes de la comunidad educativa muestren un desinterés por cumplir con las tareas académicas, la forma de enseñanza y aprendizaje de sus alumnos.

También existen situaciones donde hay profesores que ejercen la enseñanza con gran profesionalismo; sin embargo, sin el respaldo institucional por parte del directivo se propicia su desaliento con el paso del tiempo y su esfuerzo es poco provechoso para los resultados que obtiene la escuela.

La presente investigación está conformada por 4 capítulos; en el Capítulo I: Antecedentes de la Escuela Secundaria Técnica; se realizó una breve reseña de los acontecimientos que trascendieron la Educación Técnica, donde se podrá observar que los contextos sociales y económicos han moldeado la formación de los estudiantes y las especializaciones se han modificado debido a la falta de maquinaria y herramientas, por lo que diversos oficios han desaparecido y se han

integrado otros con la finalidad de cubrir las necesidades que se presentan en nuestra actualidad.

En el Capítulo II: Investigación documental sobre el liderazgo como una capacidad de negociación para la toma de decisiones del director en la Secundaria Técnica N° 15, “Pablo Hope Hope”; se hace una reflexión sobre las organizaciones escolares en nuestro contexto neoliberal, ya que en él se siguen trabajando con estructuras lineales y procesos cerrados, por lo que no se adaptan a las nuevas formas que piden las reformas educativas, estableciendo que las organizaciones con estructuras circulares y con procesos abiertos, permitirá que la forma de trabajar sea flexible y absorba los aprendizajes de alumnos y docentes y se relaciona con el liderazgo pues es una herramienta que fortalece la toma de decisiones del director y los estilos de liderazgo, fomentar la comunicación, participación, trabajo en equipo; pues el liderazgo guía las acciones y crea alternativas de solución e innovación a los diversos problemas que se presentan en la organización escolar.

En el Capítulo III: Metodología del estudio de caso de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”, se describen los instrumentos de investigación que nos sirvieron para recopilar la información; se realizó la triangulación hermenéutica, donde los participantes fueron alumnos, docentes y directivos; las respuestas se acomodaron por medio de categorías que permitieron conocer las diversas problemáticas que se suscitan en esta organización escolar y comprender el fenómeno educativo de esta Escuela Secundaria Técnica.

En el Capítulo IV: Interpretación de los resultados obtenidos; este fenómeno educativo es muy amplio, pues analizar cada parte de la organización escolar es un cúmulo de significados que se entrelazan, pues el quehacer de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa es una pieza clave para la construcción de los aprendizajes de los alumnos, así que los resultados que se obtuvieron, permitieron comprender lo que está sucediendo no solo en la

Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”, sino en las demás secundarias técnicas, por lo que invitamos a trabajar a los futuros pedagogos en este nivel académico.

Estos resultados permitieron comprender que las organizaciones escolares presentan diversas problemáticas, debido a la pérdida de dirección de los sujetos que la dirigen, debido a los constantes cambios que demandan las organizaciones económicas y neoliberales.

El liderazgo es una alternativa que se presenta como nueva categoría para ser analizada en las organizaciones escolares, centrándonos en el Director, pues este cumple la función de guiar las acciones con todos los integrantes de la comunidad educativa, es quién dará esencia a la organización escolar , fomentará el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia.

Capítulo I. Antecedentes de la Escuela Secundaria Técnica

La educación secundaria nace por la necesidad de enseñarles a los campesinos el uso de los recursos naturales; pues desde el mandato de Plutarco Elías Calles (1924-1928); así como varios presidentes de México, buscaron modelar la educación a partir de las reformas educativas, sin embargo, no cumplieron con todos los objetivos establecidos, por la falta de una visión prospectiva y del análisis amplio del contexto mexicano, varias reformas educativas solo quedaron plasmadas en el papel; pues se enfrentaron a escenarios donde no se contaba con los recursos suficientes para cumplir con tan ambicionados objetivos.

“En el último tercio del siglo XIX la educación impartida a los adolescentes se le denominó instrucción preparatoria, que consistía en preparar al educando para los estudios superiores”. (Castillo,2010,p.1).

Durante el gobierno del Presidente Plutarco Elías Calles, se separó de la instrucción preparatoria los tres primeros grados de su ciclo, creándose por decreto el 29 de agosto de 1925 la educación secundaria, la cual constituyó el ciclo básico de la enseñanza media, a cargo de la Federación de los Estados de la República y de la iniciativa privada bajo la autorización del poder público, por lo que se señalan las siguientes escuelas:

- Secundarias diurnas para adolescentes y nocturnas para trabajadores adultos.
- Normales rurales en las que el primer ciclo de tres grados es educación secundaria.

- Tecnológicas que mantienen, al lado de la enseñanza postprimaria especializada, el ciclo de tres grados denominados secundaria. (Arce,1981 p.176).

El 31 de diciembre del mismo año, se firmó el decreto para la Dirección de Educación Secundaria; posteriormente se crearon las primeras cinco escuelas secundarias en la ciudad de México que dependían de la SEP; anteriormente, los jóvenes que terminaban la primaria y deseaban seguir sus estudios sólo podían asistir a la Escuela Nacional de Maestros o a la Escuela Nacional Preparatoria. Las nuevas secundarias eran como decía el decreto, "equivalentes en programas y sanciones al llamado ciclo secundaria de la Escuela Nacional Preparatoria"¹.

La educación secundaria técnica se desarrolla para cubrir las necesidades que estaba presentando la sociedad, pues "Las primeras escuelas agrícolas regionales y (...) rurales de maestros, iniciaron la educación al pueblo y, con ello, dieron al campesino su primera guía intelectual (los maestros rurales)" (León, 1975, p. 13)."

Las escuelas agrícolas abrieron el campo de la exploración de la educación técnica:

Ya no se trataba de educar al pueblo en los ideales humanistas de la cultura occidental sino de hacer que la educación se convirtiera en un instrumento del progreso y desarrollo económico. El progreso, la unificación y la modernización del país eran tareas demasiado a largo plazo para la impaciencia constructora de los políticos y educadores. Quizá su error principal fue confiar demasiado en la educación escolar; el pensar que la educación

¹ Inició labores el 1° de Febrero de 1868, por órdenes del presidente Benito Juárez. La duración de este nivel educativo era de 5 años; posteriormente con la demanda educativa, se construyó la Dirección General de la Escuela Nacional Preparatoria.

por sí misma era capaz de transformar a un pueblo y a una historia. (León.,1981, p.191).

Con el callismo se inauguraba definitivamente una nueva etapa en la educación revolucionaria. La educación se vió envuelta por este afán pragmático y “técnico” en el que se cifraban las esperanzas revolucionarias del nuevo régimen.

El presidente Calles fue un devoto luchador de la cultura popular y su condición de profesor normalista, lo llevó a crear diversos escenarios enfocados a mejorar la educación y por medio de ella avanzar en los aspectos económicos del país, pues en el manifiesto que realiza el 4 de Agosto de 1915, desde Agua Prieta Sonora, firma el propósito y la promesa de incrementar la educación en su estado:

El gobierno de mi cargo considerará preferente atención al ramo de institución pública, por ser ésta la base más firme de la verdadera democracia y se procurará que en todos los lugares de 500 habitantes, de 50 familias y en cualquier agrupación que se cuente siquiera con 20 niños de ambos sexos, se establezcan escuelas que se sujetarán en todo a las leyes de la materia. Se dictarán leyes tendientes a que las compañías mineras industriales, tengan la obligación de establecer escuelas en sus respectivos campos de trabajo con objeto de que la instrucción obligatoria se haga efectiva. (León, 1975, p.65).

La educación rural que brindó el presidente Calles, sufrió un retroceso; ocasionado por plantear diferentes objetivos, por lo que los escenarios de cambio de la educación rural ha sido muy lento, así que los alumnos tienen pocas probabilidades de continuar sus estudios o bien no desean seguir con el sistema escolar; en el campo, de cada 100 maestros solo 37 son titulados, además, 60%

de maestros sin estudios de normal ni capacitación magisterial, se concentran allí. (Vielle, 1975, p. 276).

1.1 Las centrales agrícolas dan inicio a la Educación Secundaria Técnica

Las centrales agrícolas tuvieron un papel protagónico pues en ellas se comienzan a trabajar y “experimentar” la manera en como serían formados los nuevos alumnos, pues con las instalaciones apropiadas y técnicas modernas podrían “enseñar-aprendiendo” y aprovechar industrialmente los productos de la región. Cada una de estas escuelas contarían con un Banco Agrícola Ejidal² que aportaría capital para sus proyectos. El director de la escuela dirigiría también el banco y los créditos se manejarían de acuerdo con las metas educativas de la escuela. Se trataba de entrelazar a la cooperativa, la escuela y el banco para que formaran un núcleo auténtico de desarrollo regional. Cada escuela sería dotada de 500 hectáreas para que realizarán cultivos experimentales y tendrían además maquinaria moderna para el desarrollo de la agricultura y la ganadería; contaría con salones de clases y dormitorios para alojar a 200 alumnos aproximadamente, entre los 10 y 16 años.

² El esfuerzo económico del gobierno no sólo se plasmó en el aspecto crediticio hacia el campo, sino también hacia otros sectores. La inversión en el Banco Urbano, el Obrero, el de Crédito Popular y el de Comercio Exterior sumó durante el sexenio la cantidad de 21 millones de pesos. A esto habría que agregar las cuantiosas inversiones en obras públicas, sobre todo en caminos, irrigación, ferrocarriles, electricidad, construcción de escuelas y obras marítimas y portuarias. (Escobar,1990, p.429).

Las centrales agrícolas estaban destinadas a hijos de campesinos mayores de 10 años que hubieran cursado los primeros años de la educación primaria, y, era poco común encontrar candidatos que cumplieran tales requisitos.

En los años treinta Narciso Bassols³, Secretario de Educación Pública, trató de darles un nuevo impulso y las convirtió en las Escuelas Regionales Campesinas incorporadas a las antiguas misiones culturales. Las escuelas centrales agrícolas ofrecen sin duda el mejor ejemplo de la manera como el régimen callista intentó vincular la educación al desarrollo económico. Con este proyecto tan ambicioso y alentador para el país, Moisés Sáenz participó y solidificó los objetivos que pretendía la educación técnica, pues fue el arquitecto de la mayor parte del proyecto educativo callista; él fue quien integró los diferentes programas en una gran estructura que incluía una concepción pedagógica y una noción de las metas a las que debería abocarse la educación nacional.

Podemos observar que el Callismo tenía una visión prospectiva sobre la formación técnica, sin embargo, la carencia de maquinaria y objetivos ambiciosos, obstaculizaron las acciones, ya que estos se fueron modificando, debido a las necesidades que presentaba la sociedad; así que se hizo una división histórica sobre la educación secundaria, pues cada periodo ambiciona retos para la educación básica.

³ Bassols fue abogado, educador y un reconocido servidor público que se desempeñó, entre otros cargos, como Secretario de Educación Pública, de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público; fue embajador de México en Gran Bretaña, en Francia y en la Unión Soviética, así como también delegado de México ante la Liga de las Naciones. Su labor diplomática fue más allá del simple cumplimiento de su trabajo, pues dedicó su tiempo a un fin humanitario con los españoles que vivían perseguidos por el régimen franquista.

1.2 División histórica de la Educación Secundaria Técnica

1.2.1 Tendencia Liberal (1930-1950)

Durante el gobierno del Presidente Pascual Ortiz Rubio (1930-1932) en un marco de revisión, planteamiento de nuevas metas y subordinación de la enseñanza técnica al desarrollo económico nacional, se planteó un proyecto de creación de la Escuela Politécnica Nacional (EPN)⁴ la cual sería “ integrada por la Escuela Preparatoria Técnica Superior de Mecánica y Electricidad y la Superior de Construcción, de tal modo que el primer escalón lo constituía la preparatoria que se encargaría de formar técnicos que pasarían a las dos superiores para especializarse como: Ingenieros Mecánicos Electricistas e Ingenieros Constructores, Constructor Técnico y Projectista Técnico de Constructores. (Lazarín, 2010,p.2).

Durante la presidencia de Abelardo L. Rodríguez (1932-1934) se continuó con el proyecto de la Escuela Politécnica Nacional, así que se estableció La Escuela de Artes, Industrias y Oficios que agrupaba a varias instituciones en el Distrito Federal, la más importante de ella funcionó anexa al Instituto Técnico Industrial, el cual ofrecía enseñanza de oficios y actividades industriales.

⁴ El objeto de la Escuela Politécnica Nacional era establecer un nuevo sistema educativo que integrará las escuelas técnicas para dar mayor homogeneidad, continuidad e interrelación entre planes y programas de estudio. Se conformaría con algunas escuelas de diferentes niveles de enseñanza con interdependencia y seriación entre ellas. Se crearía un “nivel equivalente a la enseñanza secundaria, inferior a la preparatoria técnica, construido por las escuelas de arte, industrias y oficios, y los centros nocturnos para trabajadores”. De tal forma, que la preparatoria técnica sería la base para continuar con los estudios superiores.(Lazarín, s/f, p.2)

En 1934 el departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (DETIC) “se dividió en las secciones de enseñanzas técnicas e industriales para varones, de enseñanzas comerciales y enseñanzas técnicas e industriales para mujeres, técnica de cooperativismo y la administrativa; el regente del mismo fue Luis Enrique Erro y el subjefe Carlos Vallejo Márquez”. (Lazarín, 2010, p. 2).

Asimismo se establecieron “escuelas de pre-aprendizaje creadas para ofrecer a los egresados de la primaria una formación en oficios, sobre todo si no estaban en condiciones económicas de seguir una carrera universitaria técnica, por tanto, su finalidad “no era la formación de obreros calificados”, sólo se buscaba capacitar aprendices con posibilidades de llegar a ser obreros por la vía práctica, el plan era de dos años y ofrecía talleres de enseñanza “técnico-gráfica”, materias de cultura general, pláticas sobre industrias o visitas a talleres y establecimientos industriales, ejercicios físicos y deportes. Los talleres tenían las especialidades de electricidad, carpintería y herrería.

En el periodo de Lázaro Cárdenas (1934-1940), el proyecto de la Escuela Politécnica Nacional fue criticado por sectores de la Universidad Nacional con diferentes argumentos; sobre estas bases se creó en 1936, el Instituto Politécnico Nacional que se organizó en ciclos. El primero de ellos eran prevocacionales, este realmente era un ciclo de enseñanza secundaria al que se le añadían cinco talleres de adiestramiento manual: hojalatería, carpintería, electricidad, ajustes y modelado; estos cursos servían de escalón primario para la vocacional. El segundo ciclo incluía talleres y laboratorios de formación propedéutica y terminal a nivel medio superior, como especialización y

capacitación profesional que permitiera al alumno ingresar al mercado de trabajo si no le era posible cursar estudios superiores.

Si bien, el ideal de Calles, era “educar para producir” esto se convierte en la bandera e himno de la educación pública en México. Pues, “por razones de estabilidad política, esta pedagogía de la producción no se desarrolló plenamente, sino hasta los años 40 y 50, después de que la Segunda Guerra Mundial generará un nuevo orden político-económico en el mundo entero”. (Ibarrola,1993, p.2).

En los períodos de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán Valdés (1946-1952) se impulsó a la Escuela como Unidad Nacional⁵, de la cual cimentaría la democracia e industrialización de México, mediante la educación se pretendía crear el tipo de hombre, de trabajador y de técnico que exigía el desarrollo económico, sin embargo, olvidaron el bienestar del campesino y se hizo a un lado el proyecto agrícola, por lo que la educación de la comunidad rural dejó de ser prioritaria. Ahora se imponía el “ideal industrial”.

1.2 .2 Tendencia modernizante y tecnocrática (1950-1970)

La SEP vivía un momento de crisis, ya que el proyecto socialista de la educación no había rendido los frutos que se desearon y se enfrentaba a la contradicción de desarrollarse en un país con un modelo económico de capitalismo dependiente; es la etapa de transición de la “escuela socialista” a la “escuela de la unidad nacional”, que tenía como principios: paz, democracia y justicia. Y como toda etapa de transición supone cierto desequilibrio; la Secretaría

⁵ Promovida por Jaime Torres Bodet donde se propuso la capacitación de maestros, ampliar las instalaciones de las Escuelas Normales y la formación de los trabajadores.

de Educación Pública habría de sentir el desbalance que representaba el intento de conciliar las fuerzas en disputa.

En el mandato de Miguel Alemán Valdés (1946-1952), su programa sexenal hizo hincapié en dos puntos: la modernización del campo y la industrialización del país.

Según Alemán, la gran masa campesina de México debería recibir ayuda directa por medio de un vasto programa de obras de riego, que elevaría la producción agrícola, así como un sistema de crédito, apoyado de los bancos de Crédito Agrícola y Crédito Ejidal. Pero en sí, el énfasis mayor fue puesto en la industrialización del país, meta que requería una amplia enseñanza tecnológica, una prudente protección arancelaria, un sistema de crédito de mayor volumen y la creación de una infraestructura que sería la base del desarrollo de la nación.

El ideario educativo de Miguel Alemán se apoyó en nueve puntos:

1. Promover la escuela rural
2. Continuar la campaña de alfabetización
3. Construir más escuelas
4. Aumentar los profesores capacitados
5. Editar libros y ponerlos al alcance de todos
6. Promover la enseñanza técnica, considera necesaria para industrializar el país
7. Fundar más escuelas de agricultura
8. Estimular la alta cultura
9. Crear el Instituto Nacional de Bellas Artes para estimular la creación artística y ayudar a la difusión de las artes. (Carranza, 2004, p.41).

Dentro de este período, que va de 1940 a 1982, se pueden observar tres sub-periodos que distinguen a la política educativa:

- a) De 1940 a 1958, da el viraje hacia la instrucción urbana y con énfasis a la capacitación para el trabajo industrial.
- b) A partir de 1958 a 1970, cuando, por primera vez en México, la administración gubernamental se percató de que la educación era un problema que se debía de resolver a largo plazo y no en un sexenio, de tal forma que se propuso al plan de once años.
- c) En 1970, cuando Luis Echeverría (1970-1976) llega al poder produjo un replanteamiento de la política educativa generada, entre otros acontecimientos, por el movimiento estudiantil de 1968: de hecho, la reforma se formuló en los últimos dos años del sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970), pero fue el régimen de Echeverría quien la echó a andar. (Lazarín, 1996, p.167).

Para 1959 el gobierno del Presidente Adolfo López Mateos planteó una reforma educativa, donde se adoptó el concepto de enseñanza media en nuestro país. Destinada a la formación de los adolescentes durante la etapa escolar comprendida de la educación primaria y la iniciación de la enseñanza superior. La educación media comprendió dos ciclos: el ciclo básico inicial postprimario⁶ y en ciclo preparatorio postsecundario. (Secretaría de Educación Pública, s.f., p.131).

La reforma que estableció la educación secundaria técnica, tenía los siguientes propósitos:

- Estimular sus aptitudes a fin de que participen activamente en su propia formación, merced a la experiencia concreta del trabajo en las aulas, los laboratorios y los talleres escolares.
- Proporcionar a los alumnos conocimientos indispensables, así como el adiestramiento en las prácticas necesarias para ingresar en el ciclo preparatorio o en la vocacional técnica.

⁶ El ciclo básico inicial postprimario estará constituido, fundamentalmente, por la educación secundaria; pero formarán también parte de diversos tipos de enseñanza postprimaria especializada, de carácter terminal, que no obstante su naturaleza específica contienen una considerable porción de materia igual o similar a la del ciclo básico común de educación secundaria.

- Despertar y conducir, en cada uno de los grados, la inclinación al trabajo de modo que, si el alumno no puede continuar estudios superiores, quede capacitado para realizar aunque sea modestamente alguna actividad productiva.
- Despertar su interés por el conveniente aprovechamiento de los recursos del país por la ciencia y por la técnica, a fin de orientar su esfuerzo hacia el robustecimiento de la economía nacional. (SEP, p.132).

En este mandato se impulsó la educación media en su ciclo básico en diferentes formas, por mencionar un ejemplo se fundan 122 instituciones postprimarias en el país conforme a la siguiente proporción: 91 de educación secundaria y 31 de enseñanza técnica, de las cuales 60 edificó la Secretaría de Educación Pública; 10 construyó el Departamento del Distrito Federal a su propia costa y las restantes 52 surgieron de aportaciones mancomunadas del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción.

A nivel medio básico compete la educación secundaria en la cual se divide en educación Secundaria General y Educación Secundaria Técnica.

Dentro de la Secretaría de Educación Pública las direcciones encargadas de ofrecer educación secundaria técnica antes de 1978 fueron la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas, Industriales y Comerciales (DGETIC) creada en 1959, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), creada en 1971, la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), creada en 1970 y la Dirección General de Ciencia y

Tecnología del Mar (DGCyTM)⁷, 1973. (Secretaría de Educación Pública, 1998, p. 60).

Los logros más significativos del sexenio fueron, en primer lugar, establecer un plan de educación para once años⁸, en los que se pensaba abatir el problema educativo del país y, en segundo, la creación de los libros de texto gratuito.

⁷ A la DGCyTM la antecedió la Dirección General de Educación Tecnológica Pesquera creada en 1972 “con el principal objetivo de formar el personal técnico, docente y científico que se requiere para el desarrollo de la industria pesquera en sus áreas de extracción, conservación, transformación y comercialización”.

⁸ El plan de once años se propuso después de que se realizó un estudio sobre la situación que guardaba la educación de la población, los resultados obtenidos fueron alarmantes, por ejemplo, de cada mil niños que lograban poner el pie en el primer peldaño de la primaria, solo uno llegaba al último grado de profesional y sólo 59 ingresaban en un establecimiento de segunda enseñanza. De cada mil niños que configuraban en las listas de primer grado de las escuelas rurales del país, sólo 22 obtenían un certificado de educación primaria y 81% de las rurales no eran todavía escuelas completas, es decir, que no ofrecían los seis grados de instrucción primaria. Este plan permitiría abatir el problema, sobre todo si se contaba con la ayuda de los libros de texto gratuito que fueron repartidos en todas las escuelas del país, no importaba que fuesen oficiales o particulares, con ellos se garantizaba que la mayor parte de los niños en edad escolar del país contarán con un instrumento de ayuda a los cursos, y no es aventurado afirmar que, dadas las condiciones del país, estos libros de texto hayan sido material de lectura para adultos en muchas comunidades, tanto urbanas como rurales, de bajos recursos; pero, finalmente, el Plan sólo fue un: Programa ambicioso que sin embargo no sería la solución definitiva al problema cuantitativo de la enseñanza primaria, sino solamente se concretaría a satisfacer la demanda real existente; es decir, ofrecería educación primaria a todos aquellos niños que tuvieran posibilidad efectiva de asistir a la escuela. (Greaves, 1994, p.p.547-548).

En 1978, el problema de la educación persistía en México, se decía que el país era de tercer año, puesto que la mayoría de la población sólo alcanzaba a llegar hasta ese nivel de educación primaria, había seis millones de adultos analfabetas y 1.2 millones de personas de adultos alfabetas que no habían concluido su educación primaria y, aproximadamente siete millones que no habían podido realizar estudios secundarios, esto significa que dos de cada tres adultos no tenían la instrucción suficiente. (Secretaría de Educación Pública, 1892, p.78).

Así que en el gobierno de José López Portillo (1976-1982) no pretendió hacer una reforma educativa, pero propuso un programa que abarcaba cinco objetivos:

1. Ofrecer educación básica a toda la población, particularmente a la que está en edad escolar.
2. Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicio social y nacionalmente necesarios.
3. Elevar la calidad de la educación
4. Mejorar la atmósfera cultural y fomentar el desarrollo del deporte
5. Aumentar la eficiencia del sistema educativo. (Secretaría de Educación Pública, 1982, p.21).

La educación secundaria se ofrece en escuelas de control federal, estatal y particular. La educación secundaria general atiende a las Escuelas Secundarias Generales, Secundarias para Trabajadores y Telesecundarias. Mientras que la Educación Secundaria Técnica se encarga de las escuelas Secundarias Técnicas Industriales, Pesqueras y Agropecuarias, así que “además de brindar una formación (general) necesaria para empezar el siguiente nivel educativo, el plan de estudios incluye actividades tecnológicas como una preparación de pre-ingreso al trabajo para sus egresados.

En 1978 se creó la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) con las “funciones de coordinación, operación y desarrollo de las diversas instituciones federales que imparten enseñanza tecnológica, y de promoción de nuevos sistemas educativos que respondan a las necesidades sociales y técnicas del país. A la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) surgida el mismo año dependiente de la SEIT le correspondió encargarse de ese tipo de educación media básica.

Planteles y alumnos por Dirección General de Educación y nivel educativo nacional en el ciclo escolar 1978-1979:

| Dirección | Escuelas | | Alumnos | | |
|-------------------|--|--------------|--|----------------|----------------|
| Dirección General | Tipo | Cantidad | Capacitación para el Trabajo ²⁰ | Medio Básico | Total |
| DGEST | Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (Cecati) | 29 | 16 568 | | 16 568 |
| | Centro de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (Cecata) | 4 | 1 145 | | 1 145 |
| | Formación Tecnológica ²¹ | | 9 354 | | 9 354 |
| | Secundaria Técnica Agropecuaria | 734 | | 192 998 | 192 998 |
| | Secundaria Técnica Industrial | 266 | | 246 665 | 246 665 |
| | Secundaria Técnica Pesquera | 32 | | 7 303 | 7 303 |
| Subtotal | | 1 065 | 27 067 | 446 966 | 474 033 |

Cuadro 1. Planteles y alumnos por Dirección General de Educación y nivel educativo nacional en el ciclo escolar 1978-1979, se ve la distribución de los alumnos de acuerdo a las diferentes especialidades impartidas en el nivel medio básico nacional en el ciclo escolar. En este sentido es necesario tomar en cuenta que las distintas modalidades de educación secundaria técnica (agropecuaria, industrial y pesquera) se desarrollaron de acuerdo a necesidades económicas específicas de cada zona. (SEP, 1978, p.8).

Incremento de escuelas y alumnos en el nivel medio básico nacional.

| Especialidad | Grados | | | Total |
|---|--------|--------|--------|--------|
| | 1° | 2° | 3° | |
| Agrícola | 32 | 35 | 40 | 107 |
| Ajuste de banco máquinas y herramientas | 6 035 | 5 230 | 4 082 | 15 347 |
| Aparadorismo | 44 | 38 | 50 | 132 |
| Aparatista | 38 | 25 | 32 | 105 |
| Artes gráficas | 47 | 40 | 33 | 120 |
| Aire acondicionado y refrigeración | 149 | 90 | 72 | 311 |
| Auxiliar de contabilidad | 11 559 | | | |
| Auxiliar de dentista | 200 | 161 | 156 | 517 |
| Auxiliar de operación de reg. unitario | 48 | 43 | 54 | 145 |
| Carpintería | 4 263 | 3 392 | 2 825 | 10 480 |
| Cerámica | 40 | 30 | 28 | 28 |
| Colocación y acabados | 72 | 62 | 49 | 183 |
| Conocimientos básicos | 46 | 44 | 47 | 137 |
| Construcción en madera | 75 | 66 | 60 | 201 |
| Construcciones metálicas | 69 | 63 | 51 | 183 |
| Construcción en pétreas | 70 | 61 | 56 | 187 |
| Cultura de belleza | 505 | 458 | 348 | 1,311 |
| Dibujo industrial | 12 229 | 9 854 | 8 576 | 30 659 |
| Dibujo publicitario | 155 | 149 | 132 | 436 |
| Diseño topográfico | 55 | 44 | 33 | 132 |
| Ductos y controles | 420 | 109 | - | 529 |
| Electricidad | 14 167 | 12 074 | 10 481 | 36 722 |
| Electrónica | 7 616 | 5 804 | 4 986 | 18 406 |
| Encuadernación | 55 | 48 | 40 | 143 |
| Estampado | 45 | 44 | 46 | 135 |
| Estructurista | 39 | 24 | 25 | 88 |
| Hojalatería | 35 | 31 | 28 | 94 |
| Hotelería | 55 | 42 | 30 | 127 |
| Industria del vestido | 9 996 | 7 641 | 6 892 | 24 509 |
| Inglés | 535 | 466 | 395 | 1 396 |

| | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Instalación de ductos y controles | 96 | 89 | 73 | 258 |
| Instalaciones sanitarias y de gas | 285 | 249 | 215 | 749 |
| Instalaciones eléctricas | 70 | 72 | 70 | 212 |
| Joyería artística | 52 | 55 | 52 | 159 |
| Mecánica automotriz | 6 684 | 5 768 | 4 581 | 17 033 |
| Moldeo y fundición | 114 | 98 | 88 | 300 |
| Operación de equipos de combustión | 31 | 17 | 26 | 74 |
| Perforista | 47 | 29 | 34 | 110 |
| Preparación y conservación de alimentos | 415 | 485 | 391 | 1 291 |
| Recepcionista | 37 | 129 | 23 | 189 |
| Reparadores | 32 | 41 | 34 | 107 |
| Sastrería | 54 | 42 | 31 | 127 |
| Secretaría | 18 431 | 14 889 | 12 453 | 45 773 |
| Soldadura y forja | 1 693 | 1 389 | 1 207 | 4 239 |
| Taller básico | 875 | 883 | 753 | 2 511 |
| Tapicería | 34 | 45 | 40 | 119 |
| Tejido de fibra | 45 | 27 | 37 | 109 |
| Tejido manual | 152 | 153 | 186 | 491 |
| Tipografía | 158 | 129 | 108 | 395 |
| Agropecuarias | 76 010 | 62 490 | 54 490 | 192 998 |
| Pesqueras | 2 593 | 2 442 | 2 268 | 7 303 |
| Subtotal | 176 602 | 145 352 | 125 012 | 446 966 |

Cuadro 2: En el siguiente cuadro se nota la población del del nivel ásico, por especialidades, en el ámbito nacional en el ciclo escolar 1978-1979. En la primera mitad del gobierno del presidente José López Portillo y Pacheco (1976-1982) continuó el apoyo a la educación secundaria técnica, aunque si bien ya no se crearon tantas escuelas si hubo un aumento en la matrícula.(SEP, 1978, p.p 10-11).

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----|---------|-----|---------|----|----|--------|----|
| Secundaria Técnica Industrial | 251 | 225 528 | 266 | 246 665 | 27 | 11 | 47 863 | 24 |
| Secundaria Técnica Pesquera | 32 | 6145 | 32 | 7 303 | 0 | 0 | 1720 | 30 |

| Tipo de escuela | 1977-1978 | | 1978-1979 | | Incremento | | | |
|---------------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|------------|---|-----------|----|
| | Escuelas | Alumnos | Escuelas | Alumnos | 1976-1977 | | 1978-1979 | |
| | | | | | Absoluto | % | Absoluto | % |
| Secundaria Técnica Agropecuaria | 732 | 173 712 | 734 | 192 998 | 13 | 1 | 41 191 | 27 |

Cuadro 3: Se observa que el presidente López Portillo implementó acciones encaminadas a vincular la secundaria con el sector productivo y las necesidades locales.(SEP, 1978, p.9).

1.2.3 Tendencia técnico-productivista (1982-1997)

Durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) hay cambios en la estructura orgánica de la SEP según los cuales la DGEST vuelve a depender de la SEIT. En 1988 el Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET) señala que:

De acuerdo con el decreto publicado en el diario oficial de la federación del 26 de marzo de 1994, la DGEST es una dependencia centralizada de la SEIT, y su objetivo principal es elaborar la normatividad técnico- pedagógica necesaria para satisfacer la demanda de educación secundaria técnica y, por medio de esta modalidad, preparar a los alumnos para que puedan, después de dejar el nivel básico, estudiar el bachillerato, preferentemente en un plantel del SNET. (SEP, 1998, p.59).

Los planes y programas cubiertos por dichas escuelas son los mismos de las secundarias generales, “con asignaturas tecnológicas complementarias que permiten contextualizar los conocimientos científicos básicos y tener una estimulación temprana en estas actividades, para que los egresados definan su vocación”. (SEP, p.37). Los estudios de educación secundaria técnica tienen una

duración de tres años; para ingresar a este nivel es requisito haber cubierto los estudios de educación primaria y contar con “menos de quince años de edad”. Los alumnos que aprueben todas las asignaturas del plan de estudios reciben un certificado de educación secundaria y un diploma de la actividad tecnológica que hayan cursado.

| Áreas | Actividades tecnológicas |
|--|---|
| Agrícola | Agricultura |
| | Conservación e industrialización de alimentos |
| Forestal | Industrias forestales |
| | Silvicultura |
| Pecuaria | Conservación e industrialización de alimentos |
| | Ganadería |
| Pesquera | Operación y mantenimiento de equipo marino |
| | Pesca |
| | Procesamiento de productos pesqueros |
| Acuicultura | Acuicultura |
| Apícola | Apicultura |
| Industrial | Aire acondicionado y refrigeración |
| | Carpintería |
| | Construcción |
| | Dibujo industrial |
| | Diseño gráfico |
| | Ductos y controles |
| | Electricidad |
| | Electrónica |
| | Industria del vestido |
| | Máquinas-herramientas |
| | Mecánica automotriz |
| | Moldeo y fundición |
| | Preparación y conservación de alimentos |
| | Soldadura |
| Servicios administrativos para la producción | Contabilidad |
| | Computación |
| | Secretariado |
| | Servicios turísticos en hotelería |

Cuadro 4: Las actividades tecnológicas desarrolladas en la secundaria técnica correspondieron a las siguientes áreas.(SEP, 1978,pp. 38-39).

Durante la gestión administrativa del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006), El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, estableció características

del sector educativo, que se tituló: “La Revolución Educativa”, por medio del cual se buscaba hacer de la educación un gran proyecto nacional.

Para poner en práctica dicho proyecto deberían de existir programas, proyectos y acciones que lograran cumplirse los siguientes retos:

- Educación para todos
- Educación de calidad
- Educación de vanguardia

Durante el sexenio de Vicente Fox se realizaron:

- Reformas a los planes y programas de estudio de la Escuela Normal de Educadoras y de Educación Especial.
- En 2002 se reforma el artículo 3° constitucional y establece la obligatoriedad de la educación preescolar. Además de modificar el artículo 31 para establecer que es responsabilidad de los mexicanos hacer que sus hijos menores de 15 años acudan a las escuelas para recibir una educación del nivel básico.
- En 2006 se aplicó La Reforma Integral de la Educación Secundaria (RIES)⁹, el cual estableció cambios totales en los contenidos y un plan para "balancear" las asignaturas. (Cruz, s.f., p.4).

1.3 El Plan de Estudios de la Educación Básica 2011

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) se presenta nuevamente cambios en la Reforma de la Educación Secundaria, pues al proponer la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB)¹⁰, pues ésta presenta áreas de oportunidad que es importante identificar y aprovechar, para dar sentido a los esfuerzos acumulados y encauzar positivamente el ánimo de cambio y de

⁹ El gobierno de Vicente Fox planteó diversas propuestas en materia de educación. A través del Programa Nacional de Educación (ProNae) 2001-2006 se propuso realizar una Reforma Integral en el nivel secundaria con el objetivo de lograr la continuidad curricular y la articulación pedagógica y organizativa con los dos niveles escolares previos. El 26 de Mayo de 2006, se hizo oficial el nuevo Plan y programas de estudio para la educación secundaria.

mejora continua con el que convergen en la acción las maestras/y los maestros, las madres y los padres de familia, las y los estudiantes, y una comunidad académica y social realmente interesada en la Educación Básica. (Plan de estudios, 2011, p.29).

El Plan de estudios (2011), le interesa integrar varios aspectos que se refieren al modelo educativo de competencias, además de enfatizar en los valores, sin embargo, solo se realizan cambios en los conceptos, pues al no mirar nuestro escenario mexicano, corren el riesgo de cambiar los objetivos de manera ambiciosa, sin detenerse a explorar y analizar lo que pasa en el entorno y dentro de ella; pues aunque estén bien diseñados, continuarán siendo idealistas, pues los objetivos que persigue la Secretaría de Educación Pública, directivos, docentes y alumnos tienen diferentes direcciones, pues afirmamos, que las reformas educativas se tienen que solidificar y centrarse en el contexto mexicano, pues al copiar otras reformas educativas, solo están provocando un desequilibrio en el sistema educativo y en las organizaciones escolares, pues la complejidad de la educación y los diversos contextos en el que se desenvuelve, ha ocasionado que los actores educativos no sepan hacia donde dirigir su quehacer educativo (forma de enseñar y evaluar, aprendizajes esperados, uso de las TIC, etc...).

Continuando con el Plan de Estudios, incluye diversos aspectos que conforman el desarrollo curricular en su sentido más amplio, y que se expresan en los principios pedagógicos.

Estos son los principios pedagógicos que sustentan el Plan de Estudios:

- Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje
- Planificar para potenciar el aprendizaje
- Generar ambientes de aprendizaje
- Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje
- Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los estándares¹¹ curriculares y los aprendizajes esperados
- Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje
- Evaluar para aprender
- Favorecer la inclusión para atender a la diversidad
- Incorporar temas de relevancia social
- Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela
- Reorientar el liderazgo
- La tutoría de la asesoría académica a la escuela. (SEP, 2011, pp. 31-41).

Cada uno de estos aspectos engloban la RIEB, para una formación de calidad, pues pertenece a cada área que integra la organización escolar y en específico en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sabemos que siempre existirán nuevas reformas educativas, puesto que el contexto así lo demanda; por eso se tiene que trabajar de manera colaborativa, enfatizando en el punto de “reorientar el liderazgo”, para cumplir con los objetivos que establece la RIEB.

¹¹ Los estándares esperados de la Gestión Escolar, son 20 y se distribuyen en las 4 dimensiones (Pedagógica curricular, Organizativa, Administrativa y Participación Social); estas se pueden localizar en el documento de Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009). y El Plan Estratégico de Transformación Escolar (2006): SEP. (pp. 67-75).

También el Plan de Estudios de la Educación Básica (2011), indica, que “La carga horaria para las escuelas secundarias técnicas, en apego al modelo pedagógico que las caracteriza, será de al menos cuarenta horas. En el caso de los énfasis de campo -antes denominados especialidades-, que por sus características requieran una carga horaria mayor para atender las necesidades formativas de los estudiantes en los ámbitos locales y regionales, serán las autoridades educativas estatales las responsables de determinar y garantizar su implementación en esta modalidad educativa” .(p. 88)

| DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA SECUNDARIA | | | | | |
|--|-------|---|-------|--|-------|
| PRIMER GRADO | HORAS | SEGUNDO GRADO | HORAS | TERCER GRADO | HORAS |
| Español I | 5 | Español II | 5 | Español III | 5 |
| Segunda Lengua: Inglés I | 3 | Segunda Lengua: Inglés II | 3 | Segunda Lengua: Inglés III | 3 |
| Matemáticas I | 5 | Matemáticas II | 5 | Matemáticas III | 5 |
| Ciencias I (énfasis en Biología) | 6 | Ciencias II (énfasis en Física) | 6 | Ciencias III (énfasis en Química) | 6 |
| Geografía de México y del Mundo | 5 | Historia I | 4 | Historia II | 4 |
| | | Formación Cívica y Ética I | 4 | Formación Cívica y Ética II | 4 |
| Educación Física I | 2 | Educación Física II | 2 | Educación Física III | 2 |
| Tecnología I | 3* | Tecnología II | 3* | Tecnología III | 3* |
| Artes I (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 | Artes II (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 | Artes III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 |
| Asignatura Estatal | 3 | | | | |
| Tutoría | 1 | Tutoría | 1 | Tutoría | 1 |
| TOTAL | 35 | | 35 | | 35 |

Cuadro 5. Para la educación secundaria, la carga horaria se establece de la siguiente manera. (SEP, 2011, p.75).

1.4 La Educación Secundaria Técnica en la actualidad

En la actualidad, la Educación Secundaria en México presenta tres modalidades principales: Secundaria General, Secundaria Técnica y Telesecundaria, donde las escuelas secundarias generales están organizadas para que cada asignatura del currículum sea impartida por un profesor especializado en la materia, mientras las secundarias técnicas comparten las mismas características de la secundaria general, pero se distinguen por dedicar de facto un mayor espacio curricular a las actividades tecnológicas (lo que con frecuencia implica reducir el tiempo destinado a las sesiones de aprendizaje de las asignaturas académicas). Las secundarias técnicas pueden ser industriales, agropecuarias, forestales o indígenas, sin embargo, en esta época, la educación secundaria técnica, se le han reducido las horas destinadas a los talleres, pues ahora se han transformado en una asignatura más, pues los talleres no se han adecuados a las necesidades de ahora, pues antes los oficios como carpintería, mecanografía, eran muy demandados, ahora la incorporación del uso de las computadoras y el mantenimiento de las mismas han cobrado mayor importancia en nuestra época.

Podemos observar que las autoridades son quienes destinan los horarios para los talleres, donde se tiene que innovar e incorporar las tecnologías, pues varios alumnos de la Escuela Secundaria Técnica N°15, han expresado, que “los talleres son aburridos...”, pues estos, ya no forman parte de este contexto de cambios y del uso de computadoras, celulares, etc.

Mientras que la telesecundaria fue creada con el objetivo de brindar educación secundaria a jóvenes que viven fundamentalmente en comunidades rurales, en donde resulta incosteable establecer secundarias generales o técnicas. Si bien persigue los mismos objetivos y ofrece el mismo currículum que las otras modalidades, difiere en la forma de operación, en su organización y en los recursos didácticos que utiliza.

Pues como indica la SEP (1999), que “La telesecundaria reúne características de la educación escolarizada y de la educación a distancia pues, aunque hace uso de medios electrónicos y de material impreso elaborado para promover el auto aprendizaje de sus alumnos, éstos asisten obligatoriamente a la escuela, están sujetos a un horario, y cuentan con la presencia de un maestro responsable del proceso de enseñanza” (p.23).

Es necesario tener espacios que permitan incorporar a los alumnos a la educación básica, pues:

El cumplimiento efectivo de la obligatoriedad de la secundaria tiene, cuando menos, dos implicaciones para el sistema educativo y para la política que lo rige. En primer lugar, el estado debe asegurar las condiciones para que todos los egresados de primaria accedan oportunamente a la escuela secundaria y permanezcan en ella hasta concluirla (idealmente a los quince años). En segundo, debe garantizarse que la asistencia la secundaria represente, para todos los alumnos, el logro de los objetivos de aprendizaje propuestos por el currículo común, independientemente de sus desiguales condiciones de vida y puntos de partida. (Weiss, Quiroz y Santos del Real, 2005, p.27).

1.5 Breve Contextualización de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”

La escuela se inició en el Casco de Santo Tomas, en febrero de 1962, en las instalaciones de la vocacional 5 de Ciencias Médico Biológicas dependiente del I.P.N., quien proporcionó seis aulas en buenas condiciones para la naciente Prevocacional No. 6, los talleres fueron: Carpintería, Electricidad, Dibujo al natural y Dibujo industrial.

El Ingeniero Renato López Quintero gestionó para que se construyera el edificio; este se inauguró en el año de 1967, con instalaciones de vanguardia; siendo en ese entonces la escuela más grande de América Latina, con una capacidad para 2000 estudiantes y una planta de maestros muy cercana a los 200.

Sus instalaciones contaban con:

- 40 Aulas con una capacidad para 48 alumnos.
- Laboratorios para Biología, Física y Química
- Talleres de Carpintería, Electricidad, Ajuste de banco y Dibujo con equipo y maquinaria
- Biblioteca (enciclopedias, libros técnicos, textos, diccionarios y libros generales)
- Salón de proyecciones con cabida para un grupo aproximado de 100 alumnos.
- Un auditorio amplio.
- Baños y regaderas con agua caliente.

El día 22 de febrero de 1962 en la sala de acuerdos del I.P.N. se reunía el consejo presidido por el entonces director general, Ingeniero Eugenio Méndez Docurro, para aumentar la cobertura de la institución, en el nivel pre-vocacional,

dada la gran demanda que tuvo ese ciclo en el que no alcanzaron inscripciones 4,000 aspirantes en aquellos tiempos. Para remediar esa situación se autorizó la creación de un primer año de pre-vocacional, formando 8 grupos.

Por razones administrativas, fue reducida prácticamente a la mitad, tanto en su número de alumnos (1,200 por turno) como en sus instalaciones.

Durante el movimiento estudiantil de 1968, la Escuela fue invadida por alumnos y personas ajenas al plantel que promovieron el paro de labores, utilizando el plantel para guardar camiones secuestrados, también hubo un grupo llamado "Halcones" quienes golpearon a los alumnos.

La Escuela Secundaria Técnica No.15 "Pablo Hope Hope" (EST 15), se ubica en la Antigua Calzada Azcapotzalco la Villa No. 259, colonia Santa Catarina, delegación Azcapotzalco, México, D. F., c. p. 02250, colinda con las calles: al norte Antigua Calzada de Guadalupe; al sur 4 de agosto; al este Avenida de las Granjas y al oeste Avenida 22 de Febrero.

Cuenta con un área arquitectónica de 21,347.45 metros, área libre de 16.158 m² y de superficie construida de 7.304.50 m, edificios de un piso y planta baja: 3 escaleras de servicio y 3 de emergencia, estacionamiento con 30 cajones.

Actualmente se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Planta baja Edificio A: Dirección y Consultorios. Biblioteca y Aula de Escuela para padres.
- Edificio B: Servicios Educativos Complementarios, 12 aulas, baños de mujeres y hombres. Talleres de Secretariado y Contabilidad, 5 aulas de Enciclomedia, Laboratorio de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

- Edificio C: 2 Laboratorios de Química, bodega, baños de mujeres, salón de danza, cooperativa, 2 aulas. Taller de Dibujo, Laboratorios de Física y Biología, Taller de Industria del vestido.
- Edificio D: Taller de Maquinas-herramientas, Taller de Electricidad y Carpintería, Conserjería.
- Edificio E: Auditorio.
- Edificio F: Sala de maestros. Planta alta

El turno vespertino cuenta con una matrícula de 213 alumnos, 15 maestros del área académica y 5 en el área tecnológica, 1 Coordinador Académico y 1 Coordinador Tecnológico, 2 Prefectos, 1 Subdirector y el Director. En el turno vespertino hay 8 grupos (3 primer grado, 3 de segundo grado y 2 de tercer grado), pertenecen a un nivel socioeconómico medio bajo.

El equipo de seguridad está conformado por 12 botiquines de primeros auxilios, estos se encuentran distribuidos en el taller de Carpintería, Electricidad, Máquinas-Herramientas, Industria del Vestido, Laboratorios de Física, Biología, Química, 33 extintores: (28 de PQS y 5 de CO₂) distribuidos en el laboratorio de biología, laboratorio de química.

Los programas federales a los que están incorporados son:

- ✚ Programa de Escuelas de Calidad
- ✚ Programa Nacional del Lectura
- ✚ Programa Escuela Segura
- ✚ Programa ver bien para aprender mejor

Los talleres que se imparten en el Turno Vespertino son:

- ❖ Ofimática.
- ❖ Administración contable.
- ❖ Confección e Industria de la madera (Carpintería).
- ❖ Electricidad, diseño de circuitos.

En este breve recorrido histórico podemos observar que la educación tuvo un escaso desarrollo , pues aunque se impulsaron leyes que promovieran la educación popular , la creación de escuelas y número de profesores, la formación se inclinaba hacia lo técnico y no a lo pedagógico, pues la inquietud radicaba en mejorar la economía del país, centrándose en los aspectos políticos, ideológicos y tecnológicos, por medio de la instrucción a campesinos y obreros, se tenía la visión, pero no se tenían las bases para instruirlos , además que el analfabetismo predominaba durante esas épocas. Así que nos enfrentamos a reformas educativas que no precisan las acciones, pues solo son proyecciones que se toman sin analizar el contexto social.

Es importante recalcar que mirar a las organizaciones como escenarios abiertos y que son capaces de absorber los conocimientos de todos los implicados en ella, se fortalece la cultura escolar y se construye un estilo de liderazgo, que se adecua con las decisiones del directo, esto puede mejorar la organización escolar, sin embargo, todavía hay muchas personas en puestos de poder que son incapaces de reconocer o aceptar esta observación tan importante, pues el trabajo directivo se convierte cada vez más, en un juego en el que se depende de los demás, en lugar de uno.

En ese sentido, el Sistema Educativo Nacional deberá fortalecer su capacidad para egresar estudiantes que posean competencias para resolver problemas; tomar decisiones; encontrar alternativas; desarrollar productivamente su creatividad; relacionarse de forma proactiva con sus pares y la sociedad;

identificar retos y oportunidades en entornos altamente competitivos; reconocer en sus tradiciones valores y oportunidades para enfrentar con mayor éxito los desafíos del presente y futuro; asumir los valores de la democracia como la base fundamental del estado laico y la convivencia cívica que reconoce al otro como igual; en el respeto de la ley; el aprecio por la participación, el diálogo, la construcción de acuerdos y la apertura al pensamiento crítico y propositivo.

La transformación social, demográfica, económica, política y cultural del país en los últimos años del siglo XX y los primeros años del siglo XXI marcó, entre otros cambios importantes, el agotamiento de un modelo educativo que dejó de responder a las condiciones presentes y futuras de México. Condiciones en las cuales los acontecimientos de la vida Moderna generan una dinámica muy compleja, en la cual nuestros niños se enfrentan desde muy temprana edad a alternativas y riesgos tan diversos que hoy como nunca se encuentran fácilmente expuestos a perder el rumbo. El resultado: niños y jóvenes desorientados, apáticos, que atraviesan crisis depresivas, incapaces de valorar el potencial de sus propias vidas creciendo con padres ausentes, inmersos ambos en el sector productivo o viviendo en hogares disfuncionales.

Capítulo II. Investigación sobre el liderazgo como una capacidad de negociación para la toma de decisiones del director en la Secundaria Técnica N° 15, “Pablo Hope Hope”

Las organizaciones escolares enfrentan constantes cambios en las Reformas Educativas por lo que es necesario mejorar las prácticas que se suscitan al interior de estas; por medio de un fortalecimiento de la cultura escolar.

Hoy en día las organizaciones escolares continúan siendo muy tradicionalistas pues “las organizaciones educativas no han sido vanguardistas en el estilo de liderazgo y correspondientes direcciones, probablemente por vincularlo a concepciones superadas que relacionan el ejercicio del liderazgo con poder o dominio sobre otros”. (Maureira Cabrera, 2007, p.8).

Existen dificultades de conceptualización por el carácter dinámico del mismo que se manifiesta en los cambios experimentados en su acepción y definición a lo largo del tiempo; estos cambios repercuten en nuevos modos de entender la dirección y el ejercicio del liderazgo en las organizaciones, por lo que, “actualmente se está poniendo en duda la mayoría de las teorías tradicionales acerca del liderazgo, a pesar de que algunos sostienen que lo único que se ha hecho es reciclar las distintas teorías de cada década”,(Drucker y Deming,1996,p.59). Es por eso que se realizan estudios para entender la complejidad del liderazgo y cuestionarnos sobre las acciones que se suscitan dentro de las organizaciones, pues el dinamismo social moldea el interior de las organizaciones escolares.

Los nuevos desafíos del líder serán: desarrollar capacidades de adaptación al cambio, se le exigirá una alta dosis de automotivación, fuerza emocional, voluntad para compartir el liderazgo y fundamentalmente capacidad para implicar a los integrantes de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos que persiga la propia organización escolar y las reformas educativas. Nuestros directivos están experimentando cambios donde es urgente empezar a aceptarlos y a crear nuevos escenarios de participación, pues “cuanto más cambio hay, más

liderazgo se requiere, y esto obliga a los directivos a actuar dentro de redes interactivas más complejas. (Kotter, 2000, p.11).

Podemos observar que el liderazgo se relaciona con diversas categorías, donde la presencia de un trabajo autoritario, ausencia de diálogo, sentido de pertenencia, trabajo colaborativo, entre otros aspectos, son los principales causantes de la desorientación de actividades y objetivos que se tienen que cumplir; pues el liderazgo pretende desarrollar e implementar estrategias y procesos que influyan de manera significativa en la calidad de los aprendizajes de los alumnos. El liderazgo no solo descansa en la calidad de sus rasgos personales, sino fundamentalmente en la capacidad para relacionarse con la visión, valores y metas de la escuela, como naturalmente, su manera de abordar el cambio. Cada escuela reclama un estilo distinto para ser coordinada.

2.1 Definición de Liderazgo

Se revisaron varias definiciones sobre liderazgo; observemos qué es lo que piensan los siguientes autores, pues cada definición complementa las características de liderazgo, ampliando y relacionando las categorías que se obtuvieron en el tercer y cuarto capítulo.

“El liderazgo es un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia de la unidad (Fiedler, 1961)” (Gómez, 2002, p.64).

Este autor destaca dos categorías interesantes, como es la comunicación y motivación, pues son aspectos relevantes del liderazgo para alcanzar los objetivos de la organización escolar y conocer a los integrantes de la comunidad educativa.

Para otros el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la

proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”. (Robbins, 1999, p.56).

Una nueva categoría cobra relevancia en este trabajo de investigación pues la influencia es una forma de mover a un grupo, pues más adelante podremos observar que no sólo el carisma es lo que mueve a un grupo, pues este tiene que estar relacionado con capacidades y habilidades que convencen a los integrantes de la comunidad educativa; sabemos que existe una diversidad de líderes y estilos de liderazgos en cada organización pues los contextos son diferentes, así como la cultura escolar.

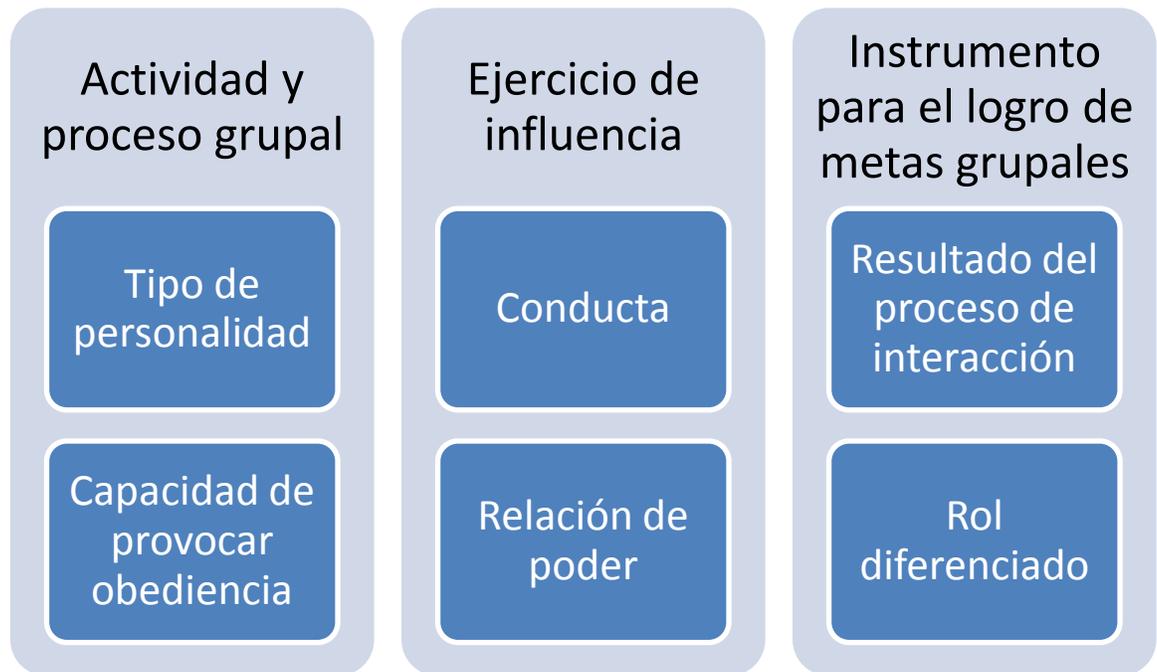
El liderazgo “es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan actividades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996) “ (Gómez,2002, p.64).

En nuestro caso, centrarnos en el trabajo del director como medio para que desarrolle una influencia hacia la comunidad educativa es porque delegará funciones y guiará las acciones que se tengan que hacer en la organización aunado a las estrategias para solucionar conflictos que se presenten dentro de ella.

Podemos darnos cuenta que comienza a construirse una definición más amplia sobre el liderazgo, pues también es “considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999)”(Gómez, 2002, p.64).

Si bien ya se ha mencionado que el liderazgo en una conjunción de diversas características de personalidad, capacidades y habilidades, no basta con que estas las posea el líder, pues esta se va a construir por medio de la interacción social y no se podría llamar liderazgo si ésta no se comparte.

Veamos las diversas características (categorías) que construyen la definición de liderazgo:



Cuadro. 6. Se puede observar las categorías que han realizado los autores Stogdill (1974) & Bass (1981), para la construcción y definición de liderazgo. (Gómez, 2002, p.65).

Por lo que Gómez (2002) indica que la diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: “el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y la dirige hacia los objetivos”. (p.66).

2.2 El liderazgo como una capacidad para tomar decisiones

Actualmente la importancia que se concede tanto al director como a las funciones que se encomiendan al equipo directivo está enlazada a cuestiones de la organización escolar. Por tanto se constata la necesidad de dar un tratamiento específico a la gestión escolar y, en especial, a las competencias que se identifican en el director para llevar a cabo con eficiencia su gestión. El directivo se ve lesionado emocionalmente con tanta carga administrativa que le impide dedicar el tiempo suficiente a: actividades técnico pedagógicas, motivación y comunicación con los docentes, proporcionar asesoría y herramientas eficaces para el desarrollo de las clases a maestros, atención a padres de familia y a los alumnos y, principalmente, a su formación profesional, a lo que sabe y debe hacer como directivo de una organización escolar.

Pues “todo conocer se traduce en un saber, entonces, es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñarse, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para la sociedad dentro de un contexto determinado” (Argudín, 2005, p.35), entonces podemos decir que la capacidad está relacionada con los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la formación profesional y directiva para tomar las decisiones o realizar acciones de cambio dentro de la organización.

Es interesante conocer cómo funciona la organización y la cultura escolar, pues la organización se encuentra abierta para absorber cualquier aprendizaje y la cultura escolar, simbólicamente construye el sentido de pertenencia de los integrantes de la comunidad educativa, sin embargo, cuando se carece de conocimientos sólidos y de la capacidad para reflexionar, actuar e interpretar las acciones que se realizan dentro de la organización escolar, puede ocasionar diversos choques entre lo que se dice, se hace y se ve; pues “las personas consideradas como líderes-directivos, congruentes y creíbles; a los que se les conoce más por su hacer, promover y alentar en lugar de controlar e impedir; lejos de su despacho y más entre su gente; personas que agradecen, impulsan y alientan, sueñan y hacen soñar..., líderes que le apuestan a la educación como el

motor para hacer mejores personas, mejores alumnos y maestros”. (García de Viedma,1999, p.5). Estas características permiten crecer a la organización escolar y también a los integrantes de la comunidad educativa.

Sabemos que el director es la autoridad máxima, responsable del desarrollo y coordinación de todas las actividades del centro, por lo tanto es muy importante que denote en sus acciones la formación profesional que lo caracteriza, y se distinga en la institución que tiene a su cargo, ya que “la formación es un proceso de desarrollo individual tendiente a adquirir o perfeccionar capacidades. Capacidades de sentir, de actuar, de imaginar, de comprender, de aprender, de utilizar el cuerpo...” (Ferry, 1950, p.52).

Por eso nos centramos en el actuar de nuestro objeto de estudio (director), porque es el principal protagonista que influye en los integrantes de la comunidad educativa por medio de la comunicación y motivación, no solo para alcanzar los objetivos, si no, en la construcción del sentido de pertenencia y el interés por hacer lo que cada integrante de la comunidad le corresponde, pues los conocimientos que se adquieren a lo largo de un proceso de formación profesional invita a los seguidores a participar, colaborar y trabajar por el bienestar de la organización escolar, el crecimiento y fortalecimiento de nuevas formas de enseñar y sobretodo de aprender en conjunto.

Como bien sabemos, las capacidades que desarrollamos a lo largo de nuestra formación profesional son construcciones de saberes que no son tangibles, sin embargo, se pueden observar en nuestra forma de dialogar, en el diseño de estrategias de solución a las diversas problemáticas que puedan presentarse en la organización escolar, contemplar nuestro actuar y comprender el fenómeno educativo; estas son algunas características interesantes que nos invitan a reflexionar esta área y a mirar no solo el entorno, sino el interior que construye la práctica educativa.

2.3 El liderazgo como una habilidad de comunicar y actuar

En el tema anterior describíamos la importancia de tener conocimientos sólidos para actuar, pues corresponde vincular la capacidad con habilidad, que se entiende, como el talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, así mismo “las habilidades que debe desarrollar un líder para tener equipos de trabajos efectivos, son: comunicar, organizar, integrar, dirigir, controlar, motivar, delegar, conciliar (Madrigal, 2000)” (Garza, s.f., p.9).

Existen diversas habilidades que un director tiene que desarrollar, nos centraremos en la que tiene mayor relevancia sin menospreciar a las otras pues ellas complementan las acciones del director. Comunicar tiene mucha importancia en la función directiva pues “el líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse que se entendió bien su mensaje (Madrigal, 2000)”, (Op.cit. p.9), esto no es solo de delegar alguna función, no basta con solo dialogar, implica realizar varias reuniones y establecer acuerdos, permitir la participación y opinión; estas acciones abrirán propuestas de trabajo y nuevas formas de trabajar, solo es cuestión de saber comunicar lo que se quiere, lo que se piensa, desea y lo que es factible alcanzar, ser visionario, pues creará estrategias que fortalezcan las acciones y las decisiones.

Partiendo de lo anterior se puede mencionar que la clave para llevar a cabo con eficiencia el proceso de comunicación y asumir el estilo de liderazgo adecuado a la situación lo es sin duda el que propone:

1. Un liderazgo del cambio: Con una lectura inteligente y constante de la realidad que le permita diagnosticar los puntos fuertes y las áreas de mejora de su escuela, con intuición y perspectiva del futuro, con la capacidad de motivar a sus colaboradores hacia la búsqueda de nuevas respuestas y con la fortaleza emocional necesaria para afrontar y manejar el cambio.
2. Un liderazgo con amplios conocimientos y experiencias en la conducción y manejo de grupos, competente, sensible a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, que se siente cómodo ante las situaciones de cambio, que proporciona energía y ejemplo y que es capaz de influir y de implicar a las personas de su alrededor.

Un líder que está cerca de sus maestros y tiene tiempo para ellos, enterado de cómo funciona la escuela y de los programas que se siguen, que se pasea por los pasillos y patios de la escuela, se mezcla entre los alumnos, platica con ellos, los trata individualmente y se gana su confianza y su cariño.

3. Un líder- directivo congruente y creíble que se da a conocer más por lo que hace, que lo que dice; por lo que promueve y alienta que por lo que controla e impide; lejos de su despacho y más entre su gente; que agradece, impulsa, alienta, sueña y hace soñar..., un líder que le apuesta a la educación como el motor para hacer mejores personas, mejores alumnos y maestros. (García de Viedma ,1999)” (Garza, s,f., pp.13-14).

Los líderes necesitan una serie específica de habilidades que guíen sus acciones. Estas habilidades se pueden concebir como herramientas interiores para motivar a los integrantes de la comunidad educativa, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

El liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión y visión para que trabajen en su realización. Un líder definitivamente tiene que estar motivado y los que no lo están serán vistos rápidamente como un fraude a los ojos de sus seguidores. Los líderes se desarrollan mediante un proceso interminable de auto estudio, educación, capacitación y experiencia, disposición y motivación.

2.4 Estilos de Liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo, así que nos centraremos en el liderazgo autocrático y laissez faire, pues el director presenta las características de estos estilos, posteriormente se detallarán el liderazgo, democrático, situacional, transformacional y educativo, pues son una propuesta sobre cómo los directores deberían trabajar en toda la organización escolar.

Recordemos que el liderazgo puede ser una mezcla de los diversos estilos que existen, la manera en cómo son utilizados es lo que dará esencia a la organización escolar.

Estas son algunas características del surgimiento del liderazgo:

- a) **Edad del liderazgo de conquista:** Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) **Edad de liderazgo comercial:** A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
- c) **Edad de liderazgo de organización:** Durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) **Edad del liderazgo de innovación:** A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.
- e) **Edad de liderazgo de la información:** A medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:
- f) **Liderazgo en la “Nueva Edad”:** Estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tal como su capacidad de proyectar en el mediano y largo plazo, y así conservar un margen de competencia. (Culligan, 1986) (Gómez, 2002, p.63).

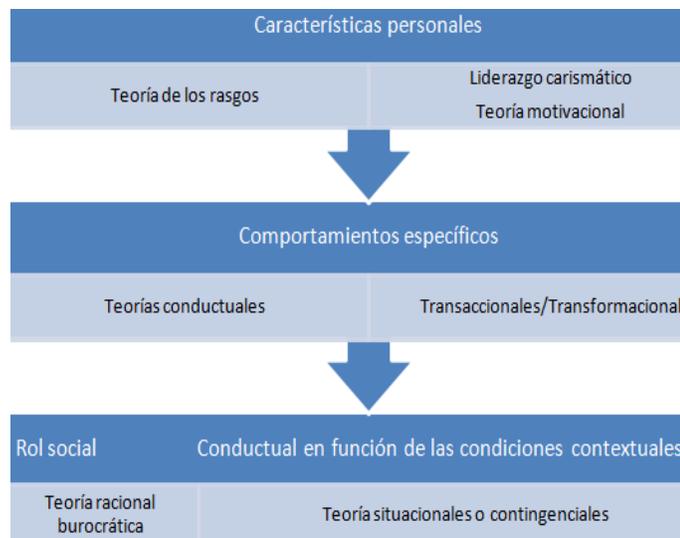
Podemos observar que efectivamente el liderazgo ha cambiado de acuerdo al contexto en el que se encontraba y a las necesidades de la sociedad. En este cuadro se aprecia el surgimiento de los estilos de liderazgo, así como sus definiciones.

| Periodo | Enfoque | Tema central |
|------------------------------------|-------------------|---|
| Hasta antes de 1950 | Rasgo personal | Liderazgo como cualidad innata |
| Desde 1959 hasta finales de los 60 | Estilo conductual | La eficacia de líder depende de su comportamiento. Se aprende |
| Finales de los 60 hasta los 80 | Contingencia | La eficacia depende de la situación. Se elige |
| A partir de los 80 | Nuevo liderazgo | Los líderes necesitan dicción (incluye el carismático) |

Cuadro 7. Síntesis cronológica de los enfoque de estudio del liderazgo (Ruiz Olabuenága, 1975) (Maureira, 2007, p.66).

A comienzos de los años 80, se empiezan a desarrollar instrumentos para medir el liderazgo de los directivos escolares. Cabe recalcar que el liderazgo autocrático es el que más ha predominado en todas las organizaciones escolares, pues aún existen organizaciones tradicionalistas que no observan a la organización escolar con un sistema abierto y flexible.

En nuestra actualidad “el paradigma del liderazgo autocrático se agota o posiblemente parece poco adecuado a las condiciones y situaciones actuales que debe enfrentar un director pues son tantos los apéndices que se le han ido agregando y que prácticamente se muestra muy distante del concepto inicial con que nació” (Leithwood, 1994, p.142). Los enfoques tayloristas y fordistas han quedado obsoletos, debido a los rápidos cambios que se están experimentando en esta época. En este recuadro podemos observar los cambios que ha tenido el liderazgo:



Cuadro 8. Este cuadro muestra las características del liderazgo, según el estilo y la época en la que se requería de un líder para alcanzar los objetivos esperados. (Leithwood, 1994, p.143).

De manera muy general podemos decir que la teoría de los rasgos, parte que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad. Se pensaba que se nacía con liderazgo.

A principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como inteligencia, estatura y confianza en sí mismos, por lo que continuó la búsqueda de la mejor combinación de rasgos durante los 40 años siguientes, siendo resultado de pocas concordancias sobre que rasgos y habilidades que caracterizaba a los líderes de éxito.

Se “ha planteado que uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo (Daniel Coleman, 1998)” (Gómez, 2002, p.66).

Mientras que el liderazgo carismático es una habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes

de atracción casi sobrenaturales, se puede tener carisma, pero no solo el carisma guía las acciones, pues también hay otras categorías que complementan el actuar de un líder.

También el liderazgo motivacional se describe como aquella “persona que va en crecimiento y no teme a equivocarse, y cuando lo hace, está dispuesto a corregirse; para éste, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas completas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta (Romero, 1993” (Gómez, *Ibidem*, p. 67). Muchos pueden pensar que la motivación es algo subjetivo que puede perder la dirección y el papel de autoridad del directivo, sin embargo, la motivación es una de las categorías simbólicas que define el actuar de los integrantes de la comunidad educativa. En el último capítulo, podremos observar cual es el impacto de la motivación en la organización escolar, específicamente en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”.

Existen diversas teorías que justifican el actuar de los líderes, pues gracias a estas investigaciones podemos observar los cambios que ha tenido y las transformaciones que se han experimentado en cada una de las organizaciones escolares, ya que “ las teorías conductuales como son el liderazgo transaccional y transformacional, donde el primero identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirán alcanzar las recompensas que ellos desean, en la segunda se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas para lograrlo parten de la comunicación clara de su visión personal (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1994)” (Gómez, 2002, p.68), sin embargo, cuando existe un liderazgo centrado en la burocracia, esta no permitirá mejorar las condiciones de la

organización, puesto que la ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia.

En esta breve investigación, se puede decir que el liderazgo se puede transformar de acuerdo a la situación en el que se encuentre, moldearse a las políticas educativas y atender las necesidades de la organización escolar, por medio de la influencia, comunicación y motivación, pues se busca mejorar e innovar las acciones y fomentar la colaboración de los integrantes de la comunidad educativa, para alcanzar los aprendizajes esperados de los alumnos.

2.4. 1 Liderazgo autocrático

Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona o en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre este. El líder toma las decisiones de forma unilateral, en nombre del grupo. Actúa como jefe, determina el modo de proceder del grupo y de ejercer la autoridad por sí solo. (Lewin, Lippit y White, 1938-1939) (Hernández, González, Santo, s.f. p.3).

El líder autocrático considera legítimas las diferencias de estatus y de poder. A la vez que es exigente y directivo, y que asume una actitud de autoridad y control hacia los individuos menos poderosos, su actitud de conformidad con las normas y de subordinación y sumisión ante aquellos individuos de mayor status que él.

Es interesante el tipo de liderazgo que se utiliza en la organización escolar, pues esta guiará las acciones y la toma de decisiones, sin embargo, cuando el liderazgo no es combinado por varios estilos y esta se convierte en la que predomina dentro de la organización escolar (liderazgo autocrático), causa que los integrantes de la comunidad se aburran y continúen con una monotonía que no les permita “ir más allá”, es decir mejorar e innovar la práctica educativa.

En la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope” el liderazgo autoritario se refleja la forma en cómo el Director delega las responsabilidades, pues no explica las razones que lo motivan a tomar sus decisiones y otorga

recompensas y castigos en forma arbitraria; además que nunca se integra a los grupos de trabajo, ejerce un liderazgo que causa frustración y las relaciones entre los miembros se deterioran progresivamente y esto repercute sobre las responsabilidades que tiene que hacer cada integrante de la comunidad educativa.

2.4.2 Liderazgo laissez-faire

Se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones. Con este tipo de liderazgo no se dan indicaciones u orientaciones a los miembros. No existe una coordinación, pues resulta prácticamente imposible mantener una dirección común.

Se basa en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas. Finalmente nadie decide, la apatía y el desinterés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por desintegrarse.

En la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”, el líder es pasivo, pues no participa, ni se compromete en retroalimentar el quehacer educativo, además que no existe un cambio en las actividades que se realizan en los honores a la bandera, pues éstas se encuentran calendarizadas y siempre realizan lo mismo, provocando que los docentes se muestren apáticos y pierdan el sentido de pertenencia hacia la institución y hacia la función que tienen que realizar, ya que la falta de incentivos, ausencia de técnicas necesarias para tomar decisiones, pues los integrantes solo recurren a él, en caso de ser necesario.

Las características de este estilo de liderazgo son la inactividad, la evitación, el bajo grado de involucramiento y su desinterés por los resultados. De no aparecer otro tipo de líder, el grupo tenderá a dispersarse cada vez más.

2.4.3 Liderazgo democrático

El liderazgo es compartido, el poder de decisión está repartido y basado fundamentalmente en el consenso. El líder democrático permite al grupo avanzar y proponer con libertad los planteamientos generales. Recoge las diferentes aportaciones y valora las sugerencias, desarrolla procedimientos y estrategias alternativas. Su labor va más encaminada a coordinar, motivar, impulsar la participación, facilitar la comunicación, promover la integración y potenciar la cooperación. Para ello se fomenta un clima de libertad, respeto y de espontaneidad.

Todos los miembros están implicados, participan y trabajan juntos para alcanzar objetivos o resolver problemas comunes. Se logra una elevada cohesión y se favorece tanto el desarrollo grupal como individual. A través de la intervención en el grupo se potencia la calidad de las relaciones interpersonales, el crecimiento individual y el desarrollo personal.

El director debe desarrollar este estilo de liderazgo, para trabajar con todos los integrantes de la comunidad educativa y fortalecer el diálogo para el cumplimiento de los objetivos.

2.4.4 Liderazgo situacional

Esta teoría se da desde 1960 a 1990, en ella los líderes no solo están determinados por su estilo de comportamiento sino que influyen factores situacionales. Para el director, esta sería una estrategia de solución que le permitiría fomentar el trabajo en equipo, conociendo el contexto de la escuela. Existen diversos modelos de esta teoría como son:

- El modelo de Fiedler en 1967, propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta. La situación es óptima cuando hay una buena relación de líder con su grupo, ejerciendo este poder sobre su gente, y hay una visualización clara

de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.

- El modelo de Hersey-Blanchard: en cuanto al estilo del líder se señalan cuatro comportamientos:
 - ♣ Comunicar: El líder decide qué, cómo y dónde se realizarán las tareas.
 - ♣ Vender: El líder define las tareas y convence al grupo.
 - ♣ Participar: El líder y los subordinados comparten decisiones.
 - ♣ Delegar: El líder se torna necesario porque delega.

Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación. Estas parecen ser unas variables contingentes que parecen influir en el liderazgo:

- Grado de estructura de la tarea
- Calidad de las relaciones líder-miembro
- Poder del líder
- Claridad del papel de los subordinados
- Normas del grupo
- Información disponible
- Aceptación de los subordinados de las decisiones del líder
- Madurez del subordinado

2.4.5 Liderazgo transformacional

Su origen, se debe al estudio que realiza Burns (1978) acerca de los grandes líderes políticos y sociales, destacando que, más allá de la dimensión transaccional, había una serie de aspectos que se diferenciaban significativamente de una estrategia puramente recompensatoria. También al analizar empresas de excelente funcionamiento, se observó, por parte de estudios e investigaciones del área psico-social, que los directores manifestaban un inusitado interés por desarrollar la organización en su conjunto. Lo sustantivo de esta dimensión está en la preocupación por elementos altruistas de desarrollo para el grupo. Por tanto

ambas partes elevan su nivel de motivaciones y aspiraciones. Este tipo de liderazgo implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización. Para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Estas son algunas características del liderazgo transformacional:

- a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado.
- c) Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) Inspiración: aumenta al optimismo y el entusiasmo

El propio Bernard Bass añade un quinto factor propio del ámbito educativo, que él mismo no le concede especial importancia, aunque pienso que en el marco de nuestros centros es relevante:

- e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para implicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Otros autores, como Manuel Alvarez (1998), recogen otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, como:

f) Capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación: crear condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores.

- g) Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización
- h) Dedicar tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización y como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Bass propone el liderazgo transformacional¹² pues este complementa todos los aspectos que engloba la organización escolar, y la distingue de liderazgo transaccional pues ésta se basa por medio de remuneraciones, reconocimientos, recompensas, aumento de salario, etc.

¹² Lo define como aquel formando un talismán, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, y en el caso de la organización escolar actividad un quinto factor denominado tolerantes con lógica. P.18

2.4. 6 Liderazgo educativo

Este punto nos interesa pues es el centro de nuestra investigación, ya se ha escrito que las acciones que realice el director, repercuten en la organización escolar, pues aún se siguen trabajando con estilos de liderazgo que no encajan con el dinamismo de la sociedad.

Si bien, la educación se construye por medio de un proceso de socialización, donde se aprende de todos, es interesante lo que sucede al interior de la organización, pues cuando una organización es cerrada, uno podrá darse cuenta que al interior existe hostilidad y un ambiente frío, pues el “liderazgo educativo tiene que ver con relaciones sociales productivas y socializantes, donde el foco debe estar puesto no tanto en las relaciones de control y de dirección, a través de descripciones de cargo o tareas individuales o de equipo, sino en cómo el agente se conecta con otros en su propio aprendizaje y en el de otros”. (Gunter, 2006) (Ahumada, 2012, p.249).

La importancia que el director guíe y tenga un liderazgo basado en la experiencia profesional, en prácticas innovadoras; para compartir prácticas pedagógicas, pues es un proceso de construcción que da sentido al trabajo.

Las investigaciones realizadas en Canadá indican que el “liderazgo del director es el factor que más contribuye al logro de los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008)”(Ahumada, 2012,p.243). Para estos autores, los directores en relación con el trabajo de los docentes deben: desarrollar las capacidades; fortalecer sus motivaciones y compromiso con su labor, mejorar las condiciones organizacionales de los docentes.

El liderazgo de la institución imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la imagen, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en el sentido más general. No se trata de una visión monolítica, si no compleja y muy diversa.

El liderazgo educativo busca dar ese salto necesario hacia adelante, y lo hace centrando las actuaciones de los líderes en tres ámbitos educativos:

- 1) Recogiendo la tradición del liderazgo visionario, al construir, desarrollar y transmitir una visión compartida del tipo de educación caracterizadora del centro y de la misión que, en ese sentido, la comunidad educativa intenta desarrollar.
- 2) Gestionar eficazmente la instrucción y el currículum, conociendo la marcha de cada aula, los criterios metodológicos y los estilos de evaluación del centro, cuidando las variables organizativas potenciadoras o inhibidoras del trabajo en el aula
- 3) Proponiendo un clima de relación y de comunicación positiva entre los miembros, generando elevadas expectativas del profesorado y del estudiantado. Un clima de trabajo estable y ordenado. (Greenfield, 1987; González 1999; Bolman & Deal, 1995; Lorenzo delegado, 1994 y 1997)” (Lorenzo, 1999, p.23).

Ejercer un liderazgo educativo implica que él director asuma roles de innovación en la práctica educativa, brinde apoyo, fomente el aprendizaje y motive a todos los integrantes de la comunidad educativa. En donde las relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprenden.

2.5 La Dirección escolar como una organización abierta y flexible para la toma de decisiones del director

Se han realizado diversas investigaciones en relación al proceso de enseñanza y aprendizaje, la actualización docente, el manejo de los recursos didácticos y la incorporación de las TIC como herramientas que complementan el aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, se han olvidado del funcionamiento interno de las organizaciones escolares, para mejorar e innovar los procesos de enseñanza y aprendizaje, alcanzar los objetivos que persigue la institución y la Reforma Integral de la Educación Básica.

La cultura escolar comienza a ser uno de los pilares de las organizaciones escolares, pues “ los roles, valores y formas de comportamiento, y el grado en que los estudiantes se identifican con ella parece tener influencia sobre el rendimiento de los alumnos” (Murillo, 2005), pues el sentirse pertenecientes a la institución, permitirá contribuir a la realización de las actividades y a interesarse en su formación académica, pues todas las acciones que se realizan dentro de ella, están enfocadas a sus aprendizajes.

Continuando con el autor, menciona que se pueden reconocer tres dimensiones que ejercen un fuerte impacto sobre la enseñanza y el aprendizaje:

- a) La estructura de metas y recompensas.
- b) Reparto de papeles y relaciones de poder.
- c) El sistema de evaluación y de comunicación de resultados.

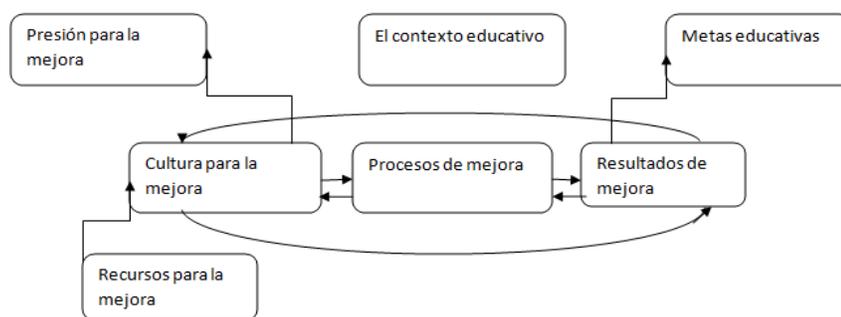
Estos elementos permiten fortalecer los aprendizajes esperados, además de analizar lo que está sucediendo en la organización escolar, pues además del conocimiento de las materias del currículo y de cuestiones organizativas, debe analizar y conocer el mundo de sus estudiantes pues este autor menciona que debe estar relacionado con estas características para poder tomar las decisiones correctas:

1. Las experiencias escolares previas y el contacto con los docentes incide en el rendimiento
2. Cultura escolar (roles, valores, formas de comportamiento) incide en el rendimiento
3. Los procesos de cambio en las escuelas están influidos por la estructura de metas y recompensas, el papel, las relaciones de poder y el sistema para comunicar resultados y evaluación
4. El comportamiento activo de los profesores (y otro personal) y el uso de procedimientos de autoevaluación son esenciales para mejorar las escuelas
5. El conocimiento de la escuela sobre el conocimiento de los profesores son centrales en los procesos educativos (op. Cit. O IBIDEM)

Por lo tanto la cultura escolar “Es un conjunto de supuestos, creencias y valores que predominan en una organización y que operan en ella, ya sea de forma inconsciente o consciente; la dificultad radica en que no es fácilmente observable”, (Murillo, 2005, p.337.). las acciones mejorarán, si estas se analizan con detenimiento:

- ♣ Compromiso de la comunidad escolar con la visión de la escuela
- ♣ Proyecto educativo y prioridades de desarrollo
- ♣ Implicación activa y positiva del profesorado en el programa
- ♣ Trabajo colaborativo entre los profesores
- ♣ Coordinación y cohesión del profesorado

Las acciones se llevan a cabo por medio del director quien tiene un papel protagónico para los procesos de cambio y para su desarrollo, donde la capacidad para imaginar un futuro para el centro le permitirá crear diversos escenarios para crear estrategias de mejora en la organización escolar, movilizar al profesorado y lograr su compromiso, además de evaluar y reforzar la participación de los integrantes de la comunidad educativa, pues “el cambio escolar depende de lo que los profesores hagan y piensen” (Fullán, 1991, p.37).



Cuadro 4. Representa los aspectos que construyen a la cultura escolar, donde el contexto educativo demanda una formación integral para alcanzar los objetivos que establece la RIEB, sin embargo, existe una presión para mejorar a la organización escolar, causando que exista un desequilibrio en la formación de los estudiantes y un cambio constante en la cultura escolar. (Fullán, 1991, p.47).

Ahora se tiene claro que la cultura intervendrá tanto en los procesos como en los resultados de mejora, los procesos pensarán en los resultados y cambiará la cultura de mejora.

Aún existen organizaciones excesivamente rígidas que históricamente podremos recordar que así comenzaron, sin embargo, el contexto ha cambiado y ahora las organizaciones son abiertas y sus estructuras son circulares y no lineales, así que si se siguen conservando, dificultará todo proyecto de mejora.

Tal vez muchos crean que el liderazgo no sea importante en una organización escolar y menos cuando se diga que el director es el principal actor educativo quien debe ejercerla, pues dependiendo de su actitud, la percepción que

tengan los docentes y alumnos sobre él, se construirá una cultura escolar y un liderazgo fuerte que dinamice a la comunidad escolar, pero si él director tiene comportamientos autoritarios, es muy difícil que asuma este liderazgo necesario para el cambio.

Siempre hemos considerado que el sistema educativo necesita hacer varios cambios en sus diferentes áreas, sin embargo, esperar a que esto suceda nos llevará a dejar todo en un idealismo más, así que preferimos realizar cambios desde cada institución, por medio del análisis amplio de la organización escolar y de la cultura escolar, pues “ los factores que influyen en el rendimiento escolar están abiertos a la modificación por parte del personal docente (Rutter, 1979)” (Charles, 2004, pp.281).

Existen diversos estudios como los que elaboró el autor Cheng (1994) en donde señala que “los directores con un liderazgo fuerte se muestran menos jerárquicos y prestan más atención a aspectos de relaciones sociales con sus profesores” (Cheng, 1994)” (Maureira, 2007, pp.181-182).

2.6 Capacidad de negociar con los integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos

En la organización escolar se juegan diversos roles encaminados al cumplimiento de los objetivos algunos de ellos son:

- Motivación del personal
- Toma de decisiones
- Necesidad de compartir valores, fines y objetivos

Existe una diversidad de aspectos que pueden mejorar a la organización escolar, además que todo se relaciona al cumplimiento de objetivos pues las reformas educativas consideran pertinentes que los estudiantes reciban una formación de “calidad”, estos son elementos que deben tomarse en cuenta:

- ♣ El cambio en la escuela necesita liderazgo
- ♣ Es necesario tener una visión, unas metas compartidas y consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar

- ♣ Los docentes deben colaborar, estar comprometidos y participar en la gestión en la toma de decisiones
- ♣ Los cambios han de estar cuidadosamente planificados y tener previstas o evaluación por parte de la escuela: análisis de las presiones externas e internas de cambio, diagnóstico de la situación del plantel, una selección de las áreas de mejora, diseño de estrategias adecuadas y evaluación de los procesos de mejora
- ♣ Para que los cambios sean exitosos, la escuela ha de tener una cultura y un clima favorable (cohesión social, colegialidad, etc.)
- ♣ Las instituciones escolares deben tratar de ser una organización de aprendizaje (formación y desarrollo del profesorado) implicación en un proceso autorregulativo
- ♣ Apoyos externos (familias, asesores, redes educativas) y recursos
- ♣ Los procesos de mejora deben de ser, esencialmente, parte de la vida cotidiana de los centros, en lugar de hechos aislados
- ♣ Las experiencias anteriores de innovación en la escuela tienen influencia en los procesos de mejora. (Murillo, 2004, 328-329).

Estas características complementan el quehacer educativo de los actores que participan en ella y “aunque la organización no existe como ser físico, desarrolla hábitos, personalidad, creencias, visiones, ideologías...” (Murillo, 2004, p.329), que permiten trascender el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Muchas organizaciones escolares presentan diversos problemas en torno a la estructura y el funcionamiento interno, pues se han olvidado de transformar e innovar las acciones que se realizan en ella, pues no han analizado con suma perspicacia las estrategias que pueden desarrollar y resolver los problemas que se suscitan en la organización, así como el trabajo reflexivo y la colaboración de sus miembros.

2.7 El liderazgo como una capacidad cognitiva y comunicativa para la toma de decisiones

La toma de decisiones es una acción que formalmente el director tiene el poder para decidir cuáles acciones son pertinentes para la organización escolar, sin embargo, la toma de decisiones que se da de manera colectiva permite que todos los integrantes de la comunidad educativa participen y aporten de sus experiencias para crear estrategias que mejoren a la organización escolar.

Ya se ha mencionado que el liderazgo se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia; puede ser definido “como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo, es tener la capacidad para conseguir que otros hagan las cosas, está íntimamente relacionado con motivar e influir a otros”. (Zalles, 2011, p.7).

El liderazgo es un indicador fundamental en la mejora de la eficacia de los centros docentes:

1. Existen en la bibliografía pedagógica muchos ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza
2. Gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz del director
3. Se pueden mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos adoptando un nuevo enfoque de liderazgo del director. (Bass, 1993).

Podemos observar que la toma de decisiones tiene un gran impacto en las acciones que se realizan en la organización escolar y dependiendo de la forma en cómo se tomen estas decisiones se verá reflejado; pues estas características de tener una visión prospectiva, conocimiento sobre la cultura escolar y bases pedagógicas, le permitirá tener claro los objetivos que desean alcanzar.

El liderazgo puede ser considerado como una cualidad por rasgo personal y como una función, es decir, que como cualidad se vincula con las relaciones personales y como función al que guía el cumplimiento de los objetivos por medio de esa influencia, para realizar lo que le corresponde.

La autoridad “representa la defensa de creencias y valores que un grupo comparte”, (Isaacs,1995, p.15), representa en alguna medida la defensa de la cultura escolar, tiene un matiz en la estructura formal de la organización, en cambio el liderazgo está asociado a las estructuras informales o no explícitas en la organización.

2.8 La gestión educativa como área de mejora para la organización escolar

La Gestión Educativa, está entendida como la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos materiales, humanos y financieros, su objetivo es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, influenciado por teorías de la administración y disciplinas como la filosofía, psicología, sociología y antropología, también se concibe como “un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados de manera horizontal y vertical dentro del sistema educativo para atender y cumplir a las demandas sociales (UNESCO, 2000)”(MGEE,2009, p.44), así pues, la gestión interviene en otros campos como es el caso Institucional, donde su principal característica es lo correspondiente a los procesos administrativos.

Innovar la gestión para el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo y educativo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que se deriva de la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB.

Existe la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

Es importante observar lo que sucede al interior de estas organizaciones; las acciones que realizan los directivos, docentes, alumnos y personal de servicio, ya que forman parte de una red de gestión de aprendizajes; en este caso nos

centraremos en el papel del director, quien es el principal protagonista para la toma de decisiones.

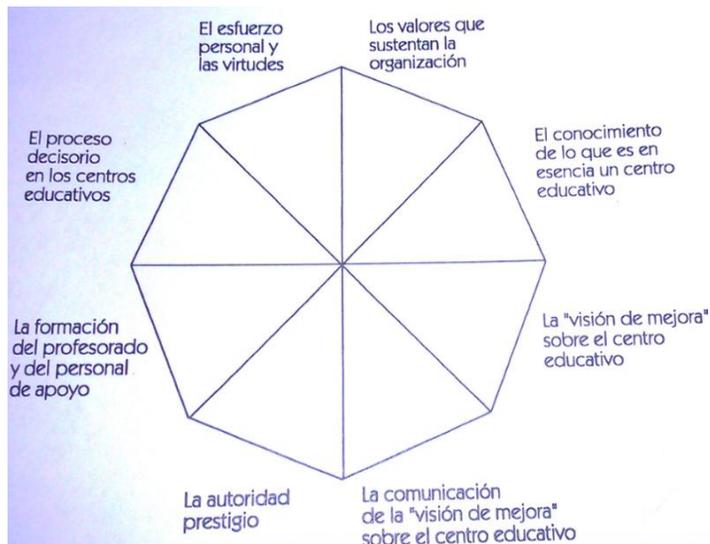
Las políticas educacionales en la última década han apuntado fortalecer la calidad y la equidad en educación. La gestión de los centros educativos y el liderazgo que debiera asumir el director y su equipo directivo, se han transformado en una preocupación creciente de estas políticas.

Existen diversas confusiones del papel del liderazgo en las organizaciones escolares, sin embargo, las diversas definiciones cuestionan el significado que adquiere dentro de ella y la relación que se tiene con la gestión y liderazgo; dos nuevas categorías que se encuentran implicadas y estrechamente relacionadas, ya que la gestión se encuentra en el área formal y el liderazgo en el área informal, ya que el primero tiene actividades como planificación, organización y la toma de decisiones, su función se enfoca en la estructura de la organización, y el segundo construye lazos afectivos, escucha a los integrantes de la comunidad educativa, además de fomentar el diálogo y colaboración para que se cumplan los objetivos establecidos.

También el liderazgo está vinculado al desarrollo de una “visión” y de unas “estrategias”, conseguir gente que pueda apoyar estas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos.

La gestión se asocia con mantener funcionando el sistema existente, planificando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido, y la gestión funciona a través de las jerarquías y sistemas, lo que la hace más dura y fría. (Kotter, 1999, p.19).

Observemos el diamante de liderazgo:



Cuadro 9. Este esquema muestra las características y categorías que definen y conforman el liderazgo, pues cada aspecto fortalece la estructura y los procesos que se realizan dentro de la organización escolar. (Gorrochotegui, 1996, p.110) (Moureira, 2007, p.37).

Estas características se tienen que trabajar en la organización escolar, pues son aspectos que permitirán mejorar a la organización escolar, por medio de los diversos estilos de liderazgo, así como todas las categorías que se tienen que trabajar en conjunto.

2.8. 1 Una organización escolar abierta y flexible

Ahora se considera que las organizaciones escolares aprenden, pues nuestro contexto ha moldeado la manera de trabajar ya sea en el área formal, informal y no formal, puesto que las mismas políticas educativas fomentan el trabajo colaborativo, pues por medio del diálogo expresan sus experiencias en el aula, fuera de ella, así como de la formación profesional que recibieron, sin embargo, por eso este término (organizaciones que aprenden) resulta complejo analizar lo que sucede dentro de ella; además de que los integrantes de la comunidad educativa se encuentran estrechamente relacionados porque

persiguen los mismos objetivos y comparten una visión, pues se trata de un elemento complejo que debe ser considerado con cautela.

También existen elementos que complementan la cultura escolar pues una organización se percibe como un todo, donde los elementos son importantes y son la base para que cada uno de ellos funcione; veamos estas características:

- El aprendizaje a partir de la experiencia y la historia
- La experimentación continua
- La participación
- El pensamiento como sistema
- La visión compartida
- La conciencia de cuáles son las competencias básicas
- El compromiso con el trabajo y la responsabilidad
- El trabajo en equipo y grupos diversificados
- La resolución de problemas
- La creatividad
- La innovación
- Autoevaluación
- Una cultura de conversación donde todos ganan

En este breve recorrido histórico podemos observar que la educación tuvo un escaso desarrollo , pues aunque se impulsaron leyes que promovieran la educación popular , la creación de escuelas y número de profesores, la formación se inclinaba hacia lo técnico y no a lo pedagógico, pues la inquietud radicaba en mejorar la economía del país, centrándose en los aspectos políticos, ideológicos y tecnológicos, por medio de la instrucción a campesinos y obreros, se tenía la visión, pero no se tenían las bases para instruirlos , además que el analfabetismo predominaba durante esas épocas. Así que nos enfrentamos a reformas educativas que no precisan las acciones, pues solo son proyecciones que se toman sin analizar el contexto social.

Es importante recalcar que mirar a las organizaciones como escenarios abiertos y que son capaces de absorber los conocimientos de todos los implicados en ella, se fortalece la cultura escolar y se construye un estilo de liderazgo, que se adecua con las decisiones del directo, esto puede mejorar la organización escolar, sin embargo, todavía hay muchas personas en puestos de poder que son incapaces de reconocer o aceptar esta observación tan importante, pues el trabajo directivo se convierte cada vez más, en un juego en el que se depende de los demás, en lugar de uno.

Podemos observar que el liderazgo solo se queda plasmado en el papel, pues desde hace tiempo se ha buscado que se vincule con las acciones que realiza el director, sin embargo, los diversos cambios saturan de información a los que dirigen las organizaciones escolares; por lo que la formación de directivos debería cobrar esencia por medio de la cultura escolar y de los que son parte de ella. Ya tenemos claro que dentro y fuera de la escuela, se entrelazan experiencias, y significados que permiten visualizar los aprendizajes que se esperan alcanzar, no sólo al término del ciclo escolar, si no a lo largo de la formación, pues ésta se va moldeando y construyendo.

El liderazgo trabaja en varias áreas como la Pedagogía, pues cada una de esas características complementa y visualiza la formación que se desea en los alumnos y por supuesto en los docentes, pues el aprendizaje es recíproco; en la actualidad el liderazgo ya no se concibe como lineal o jerárquico, pues sería una contradicción decir que trabajamos con liderazgo, cuando la organización escolar no permite innovar en el aula o en la institución. Por lo que no se trata de crear un sistema educativo en un determinado período, si no en que las estructuras educativas se adapten, cada vez que sea necesario, a los requerimientos nacionales, para producir los cambios que demanda la sociedad.

Capítulo III. Metodología del estudio de caso de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”

El presente capítulo presenta el método, técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron para la obtención de información sobre el objeto de estudio(director); el análisis de la información permitirá comprender el fenómeno educativo que se suscita en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”.

Esta investigación se enfocó en recopilar información sobre aspectos de liderazgo que se ejerce en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, pues estos aspectos están estrechamente relacionados con nuestro objeto de estudio (Director); así que para estructurar los instrumentos de investigación, se hizo previamente observaciones de clase para conocer el contexto de la escuela, así como los que la integran; con estas observaciones se crearon varias interrogantes que fueron ampliándose en el proceso de la investigación.

La investigación es de corte cualitativa, pues se somete a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana, nos ayuda a comprender el fenómeno desde el interior, pues es un estudio a profundidad, que permite observar cómo se construye la realidad del fenómeno educativo, pues coincido con los autores indican que la investigación cualitativa “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización de recogida de una gran variedad de materiales –entrevista, experiencia personal, historia de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”. (Rodríguez, Gil y García, 1996, p.32).

Para los autores Bogdan y Taylor (1987) consideran en un sentido más amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. (p.20).

Estos autores llegan a señalar las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.

Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignos de estudio, pues se pretende comprender las complejas interrelaciones que se dan en la realidad, pues se construye por medio de significados que fueron recolectados de una manera flexible y desestructurada para analizar las categorías que estaban de manera latente.

Recordemos que la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además el método de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza.

3.1 Breve descripción del estudio de caso.

El Estudio de Caso permite trabajar de una manera abierta la complejidad del fenómeno educativo y en específico, analizar el estilo de liderazgo que se ejerce en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”.

El estudio de caso es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la

recogida de evidencia cualitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría".(Martínez, 2011, p.174).

Para el autor Yin (1989) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- ♣ Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- ♣ Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente y se utilizan múltiples fuentes de datos, pueden estudiarse tanto en un caso o varios. (p.23).

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- ❖ Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- ❖ Permite estudiar un tema determinado
- ❖ Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas
- ❖ Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- ❖ Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- ❖ Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

El estudio de caso no tiene una estructura definida, por lo que resulta complejo acomodar las categorías de la investigación, pues todas se encuentran enlazadas.

La escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, es una organización escolar que presenta diversos problemas, pues los docentes muestran una apatía por realizar las actividades que les corresponde, además de no sentirse pertenecientes a la comunidad educativa, provocando que persigan diversos objetivos.

El interés por realizar esta investigación obedece al acercamiento que tuve con el ambiente de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, ya que los miembros de la comunidad no interactúan entre ellos, los profesores faltan, los alumnos no respetan el reglamento escolar, presentan altos índices de reprobación¹³ y varios alumnos del 2° grado han recurrido a la inhalación de solventes, la matrícula disminuye debido a que los padres de familia perciben que las faltas de los profesores son constantes y los docentes consideran que el director necesita fomentar liderazgo; pues “en una organización escolar siempre hay malos profesores, sin embargo, cuando son todos no es problema de los profesores, sino del Director” (Fullan, 2004,p.189), ya que un buen líder tiene la capacidad de negociar con la comunidad educativa, además de tener habilidades cognitivas y comunicativas para la toma de decisiones y la capacidad de organizar y emprender las acciones; la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional de esta actualidad.

Se ha observado que las organizaciones escolares han cambiado, sin embargo, en la Escuela Secundaria Técnica, se sigue considerando a la organización escolar como tradicionalista, puesto que cuando él director toma las decisiones lo hace sin escuchar la opinión de la comunidad educativa.

A pesar que hoy en día, se trabaja por la modalidad educativa de Competencias, los docentes siguen trabajando con el modelo tradicionalista, las observaciones de clase que he realizado en la Secundaria Técnica N° 15 “Pablo

¹³ En la Educación Secundaria entró una nueva reforma educativa y es la “No reprobación”, por lo que los profesores ya no pueden reprobar, así que, aunque esta Secundaria tenga desde un inicio altos índices de reprobación, se podrá observar que “mejoro” pero por la reforma, no por crear estrategias que permitan atender esta problemática.

Hope Hope”, muestra que él director ha perdido interés por mejorar las condiciones de la organización escolar, además de fomentar la participación de los maestros para que cumplan con sus actividades académicas, pues cuando realiza la junta con el Subdirector y Coordinadores (Académico y Tecnológico), no toma en cuenta sus opiniones, pues no los escucha, es autoritario y se hace lo que él dice, provocando que los integrantes de la comunidad educativa, no se sientan pertenecientes a la organización escolar.

Es necesario que se dé cuenta que todo se ha transformado y que es necesario mirar de otra manera a las organizaciones, ya que para alcanzar los objetivos será por medio del trabajo colaborativo y con un líder quien guie las acciones de toda la comunidad educativa, que tenga las bases pedagógicas y que las decisiones que elija sean las adecuadas para su institución.

Es por eso que me interesó analizar lo que sucede en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, enfocándonos en el papel del director y el estilo de liderazgo que ejerce en esta organización escolar, para comprender este fenómeno tan complejo; por lo que las preguntas que guían la investigación son: ¿Cuál es la función del Director escolar en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el director en esta organización escolar?, ¿Por qué los docentes presentan apatía y falta de sentido de pertenencia hacia las actividades que realizan en esta organización?, ¿Cuáles son las habilidades comunicativas y cognitivas que debe poseer un Director escolar en este contexto neoliberal?; estas preguntas se irán enlazando con las categorías que obtuvimos con los instrumentos de investigación.

Uno de los supuestos que guía esta investigación es que los integrantes de la organización escolar no realizan la función que les corresponde, ni se identifican con la institución, porque el director de esta institución desconoce que las organizaciones escolares han cambiado, pues se enfoca en trabajar en la parte burocrática y olvida la parte pedagógica.

Otro supuesto que cobra interés en la investigación es el perfil profesional que tiene el Director, pues la formación que recibió, no es en el ámbito educativo, lo que ocasiona que trabaje de una manera diferente y desconozca la función de las organizaciones escolares, si este no se actualiza constantemente y no vincula su experiencia docente con la práctica educativa de todos los integrantes de la comunidad educativa, provocará una apatía hacia las decisiones que realice.

La elaboración de este trabajo de investigación pretende identificar la capacidad de negociación que tiene el director con la comunidad educativa, para tomar decisiones, por medio de las habilidades cognitivas y comunicativas.

Para la recopilación de la información fue necesario realizar varias observaciones de clase y de la organización escolar, así como la forma de trabajar del director y los integrantes de la comunidad educativa, por medio de estas observaciones, comenzaron a surgir diversas cuestiones en torno a las acciones que realizaban los docentes, pues al ser un turno vespertino, varios profesores faltaban constantemente en las últimas horas de clase, los alumnos se dedicaban a escuchar música, inhalar solventes, pelearse, así que los aspectos de enseñanza y aprendizaje, no se llevaban a cabo.

3.2 Instrumentos que se utilizaron para la recogida de datos

- Observación participante y no participante.
- Entrevista de profundidad.
- Cuestionarios estructurados y no estructurados.

La observación guía el procedimiento de la recogida de datos cualitativos, es el de la inspección de primera mano que obliga al investigador a buscar la mayor proximidad a la situación, a la involución analítica de su persona con el fenómeno de estudio, a buscar el foco descriptivo y estudiar la conducta rutinaria de cada día sin interferencias ni aislamientos artificiales.

La observación nos permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce; tiene como procedimiento un carácter

selectivo, guiado por lo que percibimos de acuerdo con la función que nos preocupa.

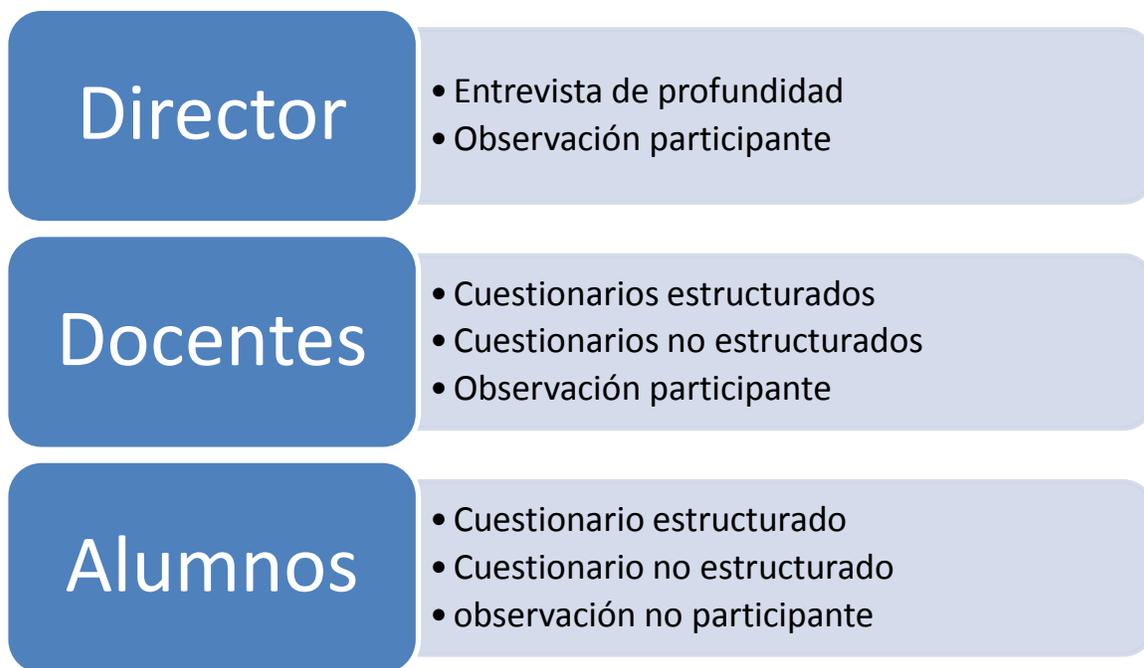
El autor Yin (1989) propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación refiriéndose a cinco componentes:

1. Las preguntas de investigación
2. Las proposiciones teóricas (supuestos teóricos)
3. Las unidades de análisis (categorías)
4. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos (triangulación hermenéutica) (p.p.29-36).

Es así como se ha distribuido la información recopilada, a través de nuestros instrumentos que ya se mencionaron, en este cuadro se puede observar de manera general como está diseñada:



Cuadro 10. Podemos observar los instrumentos de investigación que fueron aplicados a los integrantes de la comunidad educativa con sus respectivos objetivos:



Cuadro 11. Instrumentos aplicados a cada integrante de la comunidad educativa.

Como primer instrumento fue la observación no participante y participante, esta herramienta permitió acercarnos al contexto de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope” y analizar cada parte que conforma la organización escolar, posteriormente participar en actividades que los docentes realizaban en el aula, pues ellos consideraban que era importante que los alumnos conocieran lo que se estaba haciendo en la institución; fue una experiencia interesante, pues al estar implicados en la investigación amplió el panorama del quehacer educativo y de las acciones que se realizan dentro de ella, creando un escenario diferente a la que se observaba desde el principio, pues fue el comienzo de un análisis profundo para la exploración de todos los significados que construyen la organización escolar.

3.3 El estudio de caso en la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”

La presente investigación se realizó en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope” que se ubica en la Antigua Calzada Azcapotzalco la Villa No. 259, colonia Santa Catarina, Delegación Azcapotzalco, México, D. F., C. P. 02250, Colinda con las calles: al norte Antigua Calzada de Guadalupe; al sur 4 de agosto; al este Avenida de las Granjas y al oeste Avenida 22 de Febrero.

El turno vespertino cuenta con una matrícula de 213 alumnos, 15 maestros del área académica y 5 en el área tecnológica, 1 Coordinador Académico y 1 Coordinador Tecnológico, 2 Prefectos, 1 Subdirector y el Director. En el turno vespertino hay 8 grupos (3 primer grado, 3 de segundo grado y 2 de tercer grado), pertenecen a un nivel socioeconómico medio bajo.

Los programas federales a los que están incorporados son:

- * Programa de Escuelas de Calidad.
- * Programa Nacional del Lectura.
- * Programa Escuela Segura.
- * Programa ver bien para aprender mejor.

Los talleres que se imparten en el Turno Vespertino son:

- * Ofimática.
- * Administración contable.
- * Confección e Industria de la madera (Carpintería).
- * Electricidad, diseño de circuitos.

3.4 Breve descripción de los instrumentos aplicados

Los cuestionarios aplicados, fueron a docentes que llevan en la institución 15 a 19 años y docentes de 1 a 7 años, pues ellos desde un principio estaban interesados en aportar su experiencia docente, los demás no quisieron aportar a la investigación pues pensaron que tendrían problemas con el Director, algunos docentes solo contestaron los primeros dos cuestionarios, pues el tercero se enfocaba a las acciones que realiza el Director por lo que varios dijeron que:” saben muchas cosas, pero que no quieren problemas”, así que 5 docentes hombres y 6 docentes mujeres, respondieron los cuestionarios.

Para conocer el perfil profesional de los docentes, el coordinador académico me proporcionó la siguiente información; donde provienen de diversas universidades públicas como son: la Escuela Normal Superior, el Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México, entre otros. Veamos el siguiente cuadro:

| | | | Instrumentos aplicados |
|-------------------------|--------------------------|---|-------------------------------|
| Director | José Luis Chávez Acevedo | Pasante Ingeniero Textil | 1 entrevista de profundidad |
| Subdirector | Javier Gómez | Licenciatura Médico Cirujano y Partero | 3 cuestionarios |
| Coordinador Académico | Pedro Márquez | No respondió | No respondió |
| Coordinador tecnológico | Manuel Fuentes García | Pasante en Licenciatura en Docencia Tecnológica | No contestó los cuestionarios |

Cuadro 12. Muestra el perfil profesional de los directivos.

| Área Académica | | Instrumentos aplicados | Tiempo en la institución |
|--------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|
| Bertha Martínez Cortés | Pasante en Licenciatura de Química Fármaco-bióloga | 2 (cuestionarios 1 y 2) | 15 años |
| Roberto Luis Reina Mesinas | Licenciatura en Comunicación | 1(Cuestionario 1) | 4 años |
| María Cruz García Ortega | Pasante Licenciatura en Geografía | 3 (Cuestionario 1, 2 y 3). | 19 años |
| Teresa de Jesús Huitrón Vargas | Pasante en Licenciatura en Pedagogía | | |
| Alejandro Martínez Montoya | Licenciatura Español | 3 (Cuestionario 1, 2 y 3). | 7 años |
| Javier Roldán Díaz | Pasante Ingeniero Eléctrico | | |
| Jorge García Hernández | Pasante Licenciatura Derecho | 2 (Cuestionarios 1 y 2) | 19 años |
| Rocío Guadalupe Bravo | Licenciatura en Matemáticas | 2 (Cuestionario 1 y 2) | 2 años |
| Eduardo García López | Pasante Licenciatura Matemáticas | 3 (Cuestionario 1, 2 y 3). | 2 años |
| Teresita Ramírez Cleto | Pasante en la Licenciatura de Ofimática | 3 | 5 años |
| Ana María Rayón Rocha | Pasante en Psicología Educativa | | |
| Imelda García Ronquillo | Licenciatura Diseño y Comunicación visual | | |

| | | | |
|--|---|----------------------------|--------|
| Irma Alicia Rojas Sosa | Pasante Licenciatura en Química | | |
| Luis Ernesto Tzel Ake | Licenciatura en Educación Física | | |
| Izchel Sarahí Fernández Gallegos | Licenciatura en Educación Secundaria especialidad Historia | 2 (cuestionarios 2 y 3) | 2 años |
| Emerit Becerra Pérez | Licenciatura en docencia especialidad en educación secundaria | 3 | 9 años |
| | | | |
| Área Tecnológica | | | |
| | | | |
| Morín | Pasante Licenciatura en docencia tecnológica | | |
| Sergio | Técnico contabilidad | | |
| Leonardo | Técnico carpintería | | |

Cuadro 13. Perfil profesional de los docentes.

| Responsable de carrera magisterial | |
|---|----------------------|
| Martha Quintana Aguilar | Bachillerato INBA |

| Secretaría y personal de biblioteca | |
|--|---|
| Victoria Eva Escandón Mendoza | Secretaria ejecutiva Secretaria de apoyo |
| Leonor Vázquez Gutiérrez | Ingeniería Industrial |

Cuadro 14. Funciones que desempeñan el personal administrativo.

Estos son los integrantes que conforman la organización escolar, donde la mayoría de los docentes no está titulado y lleva varios años en esta institución, para muchos creerán que lo importante es la práctica, sin embargo, repercute en su quehacer educativo, pues hay cosas que necesitan conocer y no han buscado su actualización, además que obtener el título de la Licenciatura les permitirá actualizarse y prepararse en el área de docencia y por supuesto aspirar a otros puestos.

Así que aplicamos el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para realizar la triangulación hermenéutica, dirigidas a docentes y alumnos, en algún momento se consideraron a los prefectos y personal administrativo, sin embargo, no se prestaron para responder a los cuestionarios, su justificación fue que no conocen nada de la institución y que llevan poco tiempo.

El cuestionario es un instrumento que permite observar las respuestas de manera amplia y analizar si existen contradicciones con los demás instrumentos de investigación (Observación de clase-Entrevista de profundidad).

Las preguntas se estructuraron conforme las observaciones previamente realizadas y la base para formular las preguntas fueron el problema, preguntas y supuestos de la investigación.

Los cuestionarios con preguntas abiertas dejan un espacio libre para que escriban su respuesta de manera amplia y con sus propias palabras, de acuerdo a lo que piensan, sienten y la experiencia adquirida, etc., por lo que se obtuvieron diversas categorías que se fueron acomodando como un campo semántico,

Para analizar los cuestionarios nos llevó mucho tiempo, pues fueron diversos datos que obtuvimos que al clasificar la información y acomodarla nos llevó a mover constantemente cada categoría, pues cuando parecía que encajaba, aparecía otra que nos hacía dudar; por lo que este tipo de preguntas suelen ser más fáciles de construir, pero su análisis requiere mucho tiempo.

También se utilizaron preguntas cerradas, pero fueron pocas, y listas de cotejo, estas preguntas contienen categorías o alternativas de respuesta previamente delimitadas, es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta. Su elaboración requiere cierto tiempo, ya que hay que pensar cada pregunta y las posibles respuestas, pero posteriormente el análisis, ya que estos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar las alternativas que describa mejor su respuesta.

3.4.1 Instrumentos aplicados a los docentes

Los cuestionarios se aplicaron a 10 profesores, cada uno de ellos tenían que responder 3, pero se obtuvieron 25 cuestionarios, debido a que los docentes, solo contestaban 1 o 2 cuestionarios, porque el tercer cuestionario estaba enfocado a aspectos del director como es el tipo de liderazgo que ejerce, la forma de trabajar con los docentes, fomento de la participación, así como habilidades que debe poseer un director en este contexto neoliberal; así que evitaron responder por temor a tener problemas con el director.

Este cuadro muestra las categorías obtenidas con los cuestionarios aplicados:

| Instrumento de investigación | Objetivos | Categorías |
|-------------------------------------|---|--|
| Cuestionario 1 | Obtener información sobre el perfil profesional del docente y las actividades que realiza en el aula, para realizar una comparación con las observaciones de clase. | Historia de la Escuela Secundaria Técnica Secundaria Técnica Perfil profesional Perfil profesional del Director |

| | | |
|----------------|--|--|
| Cuestionario 2 | Identificar las principales problemáticas que existe en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope” y los cambios que han ocurrido en la organización escolar durante el ciclo escolar, para relacionarlo con el contexto neoliberal, perfiles de ingreso y egreso de los alumnos de acuerdo a las nuevas funciones que se tienen que delegar dentro de ella. | Reglamento escolar Problemáticas en la institución Trabajo en equipo Actividades Evaluación Aprendizaje |
| Cuestionario 3 | Identificar las principales características del director, su perfil profesional y las acciones que realiza en la organización escolar para comprender las problemáticas que se suscitan dentro de ella, además de conocer lo que piensan los docentes acerca de su actuar en la toma de decisiones. | Mejora de la organización escolar Sentido de pertenencia Liderazgo Juntas Motivación |

Cuadro 15. Instrumentos que se aplicaron a cada integrante educativo y las categorías que se construyeron por medio de la triangulación hermenéutica.

3.4.2 Instrumentos aplicados a los alumnos

Para los alumnos se les aplicó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de conocer su percepción acerca de la organización escolar y corroborar aspectos que los docentes indicaron.

| Instrumento de investigación | Objetivo |
|--|--|
| Cuestionario preguntas abiertas y cerradas | Identificar las principales problemáticas que se están presentando en el turno vespertino, para comprender su conducta, disminución de matrícula y la apatía por estudiar. |

Se aplicaron 125 cuestionarios, sin embargo, solo se tomaron en cuenta 90, pues al revisarlos, algunas respuestas no eran claras o los alumnos no tomaron la seriedad para responder a los cuestionarios, así que 90 cuestionarios fueron analizados.

3.4.3 Instrumentos aplicados al Director

Para el Director se aplicó una entrevista de profundidad porque es nuestro objeto de estudio y como principal protagonista de la investigación, necesitábamos conocer su opinión sobre aspectos de liderazgo y la función que realiza en la organización escolar, así como analizar todas las categorías que se fueron desglosando en el proceso de la investigación.

El objetivo de la entrevista fue obtener información sobre el estilo de liderazgo que ejerce el Director en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope” para analizar los siguientes aspectos:

- Perfil profesional
- Actividades que realiza en la organización escolar
- Fomento de la participación de los integrantes de la comunidad educativa
- Toma de decisiones
- Cultura escolar
- Percepción de la organización escolar en un contexto neoliberal
- Experiencia docente
- Problemas en la organización escolar

La entrevista se dividió en tres apartados:

| Entrevista | Objetivos: |
|----------------------|---|
| Primer parte | Conocer su perfil profesional y las actividades que realiza en la organización escolar para alcanzar los objetivos que establece la Reforma Integral de la Educación Básica. |
| Segunda Parte | Identificar las principales problemáticas que se están presentando en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, y la percepción que tiene sobre las organizaciones escolares en un contexto neoliberal. |
| Tercer parte | Identificar las características de liderazgo y su relación con la toma de decisiones del director en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope” |

Cuadro 16. Objetivos de la entrevista de profundidad aplicado al director.

La entrevista se concibe como una interacción social entre personas pues se genera una comunicación de significados: pues una persona (Director) explica su particular visión de un problema y la otra (investigador) va a tratar de comprender y de interpretar esta explicación. Lo que se persigue con la entrevista de profundidad es acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros (comunidad educativa).

Después de aplicar los instrumentos de investigación para la recolección de datos y la obtención de las categorías, se procedió a revisar de manera minuciosa las respuestas de los cuestionarios estructurados y no estructurados de alumnos y docentes y la entrevista de profundidad del director, y posteriormente transcribirlas, repasando constantemente las notas de campo y las observaciones realizadas durante el proceso de investigación con el propósito de familiarizarnos con los datos obtenidos para continuar con el proceso de estructuración y de organización de las categorías para comprender el problema de la investigación

3.5 Categorías que se obtuvieron en la triangulación hermenéutica

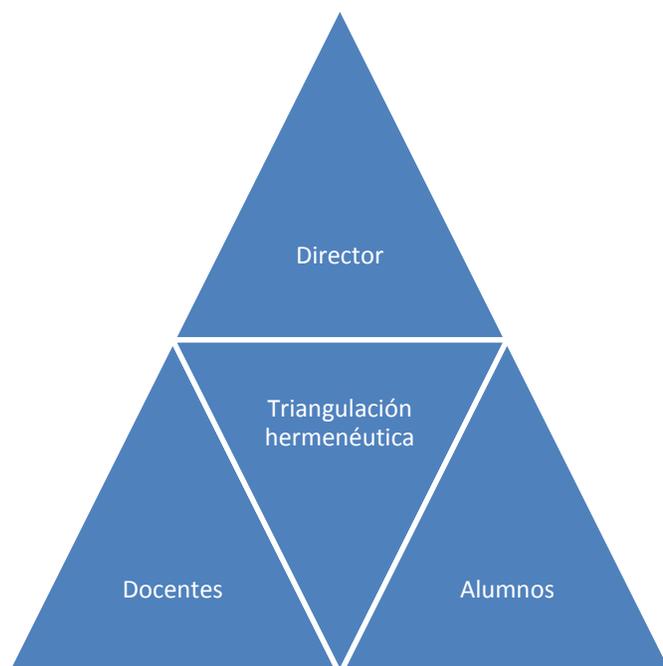
Estas son las categorías que se obtuvieron al analizar los instrumentos de investigación:

Cuadro



Cuadro 17. Representan las categorías obtenidas.

Cuando se acomodaron las respuestas a cada categoría, se procedió a realizar la triangulación hermenéutica, de la siguiente manera:



Los instrumentos de investigación fortalecieron las respuestas de cada integrante de la comunidad educativa, pues al analizar las respuestas y encontrar diversas paradojas, permitieron ampliar la comprensión y reflexión que está viviendo la organización escolar y todos los aspectos que se tienen que trabajar para cumplir con los objetivos (aprendizaje) y fortalecer el sentido de pertenencia con los docentes, para interesarse en las actividades y en la forma de enseñar, para que los alumnos aprendan y se interesen por seguir preparándose.

Realizar la triangulación hermenéutica fue complejo y laborioso, debido a que la información era muy extensa, así que las categorías permitieron acomodar la información y realizar la interpretación.

El proceso de la triangulación hermenéutica es la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación.

La triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que se ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

El procedimiento para efectuarla pasa por los siguientes pasos:

- a) Seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo
- b) Triangular la información por cada estamento
- c) Triangular la información entre todos los estamentos investigados
- d) Triangular la información con los datos obtenidos mediante los instrumentos
- e) Triangular la información con el marco teórico

Con estos instrumentos de investigación se obtuvo una diversidad de datos para realizar la triangulación hermenéutica, además de analizar las categorías y comprender el fenómeno educativo.

Aplicar estos instrumentos de investigación nos llevó mucho tiempo pues implicó un análisis minucioso, ya que cualquier gesto, palabra, inconformidad, nos inclinaba hacia diversas cuestiones; además que analizar una organización para comprender su interior no es fácil, pues los significados resultan muy complejos y la inmensidad de datos te invitan a explorar diversos caminos que no estaban previstos en los objetivos de investigación.

Capítulo IV. Interpretación de los resultados obtenidos

Se espera que en toda organización los integrantes persigan objetivos claros, vinculados a la Reforma Integral de la Educación Básica y a las 4 dimensiones de la gestión escolar, pues esto implica que la filosofía institucional este bien sustentada para que todos persigan los mismos objetivos y se esfuercen de manera sistemática para mejorar los procesos y resultados, encontrando oportunidades de mejora, diseñando estrategias de solución a las diversas problemáticas, dando seguimiento a los acuerdos que asuman compromisos de acción, evaluando con periodicidad sus avances, modificando las acciones que no contribuyen con lo esperado y utilizando la autoevaluación como herramienta de mejora.

Existen muchos aspectos que se necesitan analizar para comprender lo que está sucediendo en las organizaciones escolares y en específico en la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, pues el Director de esta institución se encuentra ante la complejidad de retos, uno de ellos es la constante actualización y cambios en los modelos educativos, que han ocasionado que el quehacer de directivos y docentes no sepan qué dirección tomar; así como la forma de enseñar y usar las estrategias y recursos didácticos, las tecnologías de información y comunicación, además de manejar la disciplina de los alumnos y atender los problemas de drogadicción que presentan los alumnos de educación secundaria.

Este tema se vincula con la gestión educativa, pues las acciones que se realizan en las diversas áreas están estrechamente vinculadas con el

aprendizaje de los alumnos, pues la gestión tiene una visión más amplia para establecer escenarios y soluciones a las problemáticas.

4.1 Categorías y sub-categorías obtenidas de los instrumentos de investigación

El siguiente cuadro representa 3 categorías con sus respectivas sub-categorías, de esta manera se acomodó la información recabada con los instrumentos de investigación, para que la descripción sea más congruente, puesto que todas las categorías se encuentran estrechamente relacionadas.



4.2 Primer categoría: Historia de la Educación Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”

La historia de la Educación Secundaria Técnica encierra diversos sucesos históricos que nos permiten comprender las acciones que se realizaron

en las políticas educativas de cada sexenio y por supuesto del tipo de formación que demandaban los contextos, como se vio en el capítulo I.

Al ingresar a cualquier nivel educativo es importante conocer la historia de la escuela para comprender los sucesos que han trascendido en la organización escolar, además de detectar y desarrollar estrategias para resolver problemas que se suscitan dentro de ella, la relación que existe con todos los integrantes de la comunidad educativa, así como el cumplimiento de la filosofía institucional que persiguen cada una de las Escuelas Secundarias Técnicas.

Es importante mencionar a la cultura escolar que encierra y entreteje al entramado de significados y la calidad del servicio educativo ya que al interior de la escuela se concretan formas de enseñanza; de convivencia cotidiana entre quienes la integran; de relación entre profesores, y de estos con los directivos; de estilos de dirección; importancia que se le da a las prioridades educativas del plantel y tipos de participación de padres de familia. Estas prácticas de organización y gestión son resultado de las características específicas de cada escuela, que a su vez se derivan de las disposiciones normativas, de su historia particular y del entorno local donde se ubica.

Se hace énfasis en conocer la historia de la escuela porque es lo que te define, es la autenticidad que te hace ser parte de todas las acciones que se realizan dentro y fuera de la escuela, pues “saben hoy los ciudadanos que las escuelas constituyen un lugar de encuentro, un faro cultural, un aula viva en la que se puede dialogar, trabajar e intercambiar experiencias. La comunidad

educativa siente como suyo ese espacio de reflexión y de acción en la organización escolar” (Santos, 2004, p. 10).

Se les preguntó a los alumnos, docentes y directivos sobre la historia de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, por lo que la mayoría coincidió que era una pre-vocacional; tiene una extensión amplia de terreno; sirvió como refugio para los estudiantes que participaron en el acontecimiento de Tlatelolco; hay salones subterráneos; por lo que el director comentó “(...) debajo de los pisos hay cimentaciones en forma de salones, pero es parte del diseño de la escuela” y no son laboratorios, ni salones como los alumnos y profesores creen; también mencionaron algunos docentes que la conocen poco históricamente, pero que tiene prestigio académico, es buena escuela, tiene buena plantilla de profesores; y el acontecimiento reciente e importante fue el 50 aniversario, donde los alumnos conocieron la biografía del Ingeniero Pablo Hope Hope y observaron las fotos que se colocaron alrededor de la escuela.

Cuando se le preguntó lo mismo al subdirector, solo mencionó que el curriculum de Pablo Hope Hope, mientras que el Director dijo: “ más o menos ¿Qué quieres saber?”.

Sabemos que cualquier centro escolar tiene su propia historia, en el se han ido generando y acertando determinados modos de hacer y pensar, ciertas regularidades y prácticas corrientes. Todo ello en su conjunto ha de ser tomado en cuenta y sobre ello construir y reconstruir la vida que discurre por sus estructuras, sus procesos y relaciones. La mejora no será real sino afecta a la

compleja red de valores, creencias, normas, relaciones sociales y de poder, que configuran al centro escolar ya que es un foco imprescindible de cambio, pues como ha señalado Smith (2001): “solo es posible el cambio fundamental al nivel de la escuela cuando la cultura escolar es considerada la clave de la reforma escolar”. La historia cuenta mucho, los acontecimientos y los integrantes de la comunidad educativa, pues ese entramado de significados define a la institución.

-Para usted ¿cuál es el acontecimiento más importante que ha sucedido en la institución?

-El 50 Aniversario del Plantel **(Usted conoce la historia del plantel?-Más o menos, (tono de voz baja) ¿Qué quieres saber? (alza el tono de voz)-En los cuestionarios que les apliqué a los alumnos, al estar revisando las respuestas, la mayoría de ellos mencionó que saben que debajo de los salones hay unos túneles que los lleva hasta el metro Ferrería, por lo que me llamó la atención y decidí preguntarle-**, debajo de los pisos hay cimentaciones en forma de salones, pero es parte del diseño de la escuela.

Como toda organización escolar tiene su historia y cultura escolar, también predominan las normas que la regulan y que guían el comportamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo que el acuerdo 97 (1982) en el artículo 56 indica lo siguiente:

“La disciplina escolar y las medidas que se adopten para conducirla, deberán estar fundamentadas en el carácter formativo e integral de la escuela secundaria técnica. Salvo los casos específicos que consigna este acuerdo, los demás serán atendidos por las autoridades del plantel, los profesores y el personal técnico educativo, según proceda con apego a criterios de orientación que tiendan a lograr la adaptación sana del alumno al ambiente escolar, y se evitará, por lo tanto, la aplicación de aquellos castigos que vayan en detrimento de su personalidad” (p.22).

Los alumnos relacionan el reglamento escolar con el comportamiento y valores, (ver cuadro 5.REGLAMENTO ESCOLAR en Anexos); tienen claro para que sirve el reglamento escolar, pero es interesante conocer porque no la acatan; estas son algunas características que a los alumnos les agradaría añadir:

- No traer celular, prendas extra, ni tenis de colores
- No pelear, no decir groserías y no comer en el salón.
- No traer aparatos electrónicos

Estas respuestas son de manera general, pues si bien, manifiestan una contradicción, pues mientras que un grupo enfatiza en las características anteriores, existen otros quienes desean que el reglamento funcione de la siguiente manera:

- Traer aparatos electrónicos, si se pierde que sea nuestra responsabilidad
- Lavar salones, bancas y baños
- Abrir las canchas
- Entrar con perforaciones
- ¿Hacer algo?
- Sanciones y expulsiones
- Que prohíban los celulares
- Torneos de futbol
- Tener control en cada salón
- No tener paciencia con los alumnos desastrosos

Los alumnos tienen que conocer su reglamento escolar, pues se especifican aspectos de la portación de los aparatos electrónicos, sin perjudicar la dinámica que realiza el profesor en el aula. Los alumnos no conocen ni tienen claro el reglamento escolar, por eso ellos creen que ninguna regla se lleva a cabo, porque en la organización escolar y más específico en el aula, ellos hacen lo que quieren, sin recibir las sanciones correspondientes.

Estás características son una oportunidad para mejorar la organización escolar; pues los directivos y docentes pueden crear un reglamento interno, donde se comprometan a acatar las reglas. Por otra parte, el que indiquen que “debe existir sanciones y expulsiones con los alumnos desastrosos”, es porque así disminuirían las problemáticas de disciplina e inhalación de solventes.

Los docentes enfatizan la puntualidad, uniforme limpio y completo, respeto hacia los integrantes de la comunidad educativa, no celular para que no se graben y no punzocortantes para que no se flagelen; algo interesante es que este docente indica “hoy en día, el reglamento interno del plantel, se debe replantear pues se debe basar en un acuerdo que emitió la SEP que se llama reglamento de convivencia y es importante basar las reglas pues determinan orden y disciplina”, concuerdo con el profesor pues el reglamento escolar se tiene que moldear de acuerdo a las necesidades de la organización escolar.

Los docentes desean que se lleve a cabo lo que establece el reglamento escolar por medio de un líder, quién pone el ejemplo para que los demás lo sigan, por medio del compromiso laboral y profesional.

- Cualquier reglamento que se haya tomado en conjunto está bien siempre y cuando el líder este al pendiente de que se cumpla, así que no modificaría nada, simplemente pediría que se cumpliera.
- El reglamento es adecuado, simplemente debe hacerse cumplir.
- Yo creo que nuestros reglamentos escolares, los hemos modificado a lo largo de varios años y considero que son buenos, yo no cambiaría en este momento nada, yo creo que el problema radica en la falta de compromiso laboral y profesional de muchas personas y del gran poder que le han otorgado tanto a los alumnos como a los padres de familia y a las limitaciones que ha impuesto el sistema a los profesores.

Los directivos han mencionado que el reglamento les ha servido para controlar la disciplina, mejorar el aprovechamiento académico y sentirse pertenecientes a la institución, sin embargo, existe una contradicción con los alumnos y docentes, pues el comportamiento (alumnos) y actitudes (docentes) no reflejan una mejora para la organización escolar.

Esto es lo que mencionó el director con respecto a esta sub-categoría:

-¿Ha tenido la necesidad de hacer modificaciones al reglamento escolar, podría decirme que aspectos cambió, quitó o añadió?

-No, normas de convivencia, generalmente nos estamos conduciendo ya desde hace tres años para acá, nos ayuda a manejar para cada jornada con las normas emitidas de convivencia emitidas por la SEP y por las autoridades del departamento de enseñanza, **¿Entonces nunca ha realizado modificaciones al reglamento escolar?**, Bueno (...) (Alza la voz y se muestra molesto), es que te digo que (...) a raíz ya que se emitiera las normas de convivencia por la Secretaria de Educación Pública y eso nos ayuda a manejarnos como esta especificado la reglamentación.

En las observaciones de clase me di cuenta que los alumnos no respetan a los docentes, pues la profesora de Matemáticas al indicar que: "... todos anoten la introducción al siguiente tema" –la mayoría de los alumnos se quejan e indican que no tardará mucho en sonar el timbre para cambio de materia-, la profesora continua dictando y solo 3 alumnos anotan, los demás escuchan el sonido del timbre y salen gritando y corriendo.

Esto no sólo sucede con los docentes, también con los directivos (subdirector), quien entra al salón a avisarles lo siguiente: "(...) deben pagar las

credenciales-mientras la mayoría de los alumnos se burlan y no les interesa escucharlo- él solo se muestra molesto y no dice ni hace nada¹⁴.

La cuestión de la disciplina es solo un aspecto que invita a ser analizado, así como las actitudes de los docentes hacia las diversas problemáticas que se están suscitando en la organización escolar.

Revisar con profundidad los perfiles profesionales de docentes y directivos nos permite relacionarlo con su actuar en la organización escolar pues si no se han formado en el ámbito de la educación, tendrían que comprender el fenómeno educativo e interesarse por esta área. (Observar cuadro 3 y 4 de la sub-categorías perfil profesional docentes y directivos- Anexos).

En la plantilla de docentes, hay dos que están titulados los demás son pasantes en las diversas licenciaturas e ingenierías en las que fueron formados; hay un profesor que en todas sus respuestas de los cuestionarios enfatiza que esta titulado, pues es uno de los docentes que no se siente parte de la institución, pues desea ocupar el puesto de director.

Cada uno de ellos han recibido especializaciones, sin embargo, estos conocimientos no son aprovechados para generar proyectos encaminados a mejorar la organización escolar.

También se pudo observar que hay docentes que no están frente a grupo, pues el Director decidió cambiarlos de área (Orientación educativa),

¹⁴ En el acuerdo 97, capítulo V, pueden observar las características que deben cubrir los alumnos en relación a la disciplina y el cumplimiento del reglamento escolar.

pues su argumento fue que no tienen la capacidad de controlar a los grupos: estos profesores se dedican a checar y firmar sus horas, ya que existen varios programas que están abandonados, como es “Escuela para padres”, en esta área podrían trabajar, sin embargo, no es solo este caso que me estremece, también el área de dentista, pues la persona encargada es nutrióloga, quien todos los días llega a la escuela con varias revistas y solo se sienta y espera a que sea su salida; pues si ella es nutrióloga, debería de realizar varios talleres; como son la semana de la buena nutrición o alimentación; pues hay varios alumnos que presentan problemas de obesidad, diabetes y drogadicción; son temas que se pueden trabajar con los alumnos, así se puede aprovechar el tiempo cuando algún docente falta.

Por otro lado, existen docentes, como los orientadores y prefectos, que realmente no cumplen con la función que les corresponde, pues si bien los orientadores están para guiarlos, nunca toman en serio los problemas de los alumnos, pues cuando me mandaron a esa área a buscar los historiales de algunos alumnos, pude observar a un alumno quien se encontraba llorando y expresando como se sentía por la separación de sus padres, el orientador estaba revisando su celular y no parecía interesarle, solo le dijo: “eso siempre pasa, ya vete a tú salón”, por lo que el alumno se fue sin decir nada; estos aspectos se tienen que manejar con suma delicadeza, pues el trabajo de un orientador no es solo manejar la disciplina o entregar calificaciones, también es, saber escuchar y guiar.

El docente es un elemento importante en la escuela, pues observo las siguientes problemáticas:

- Falta de vocación de muchos profesores que han accedido a la actividad docente.
- Falta de actualización profesional.
- En algunos casos desconocen los valores humanos de los alumnos.

Con respecto a la actualización de los docentes el director mencionó lo siguiente:

-Estoy realizando una investigación sobre cómo funcionan las Escuelas Secundarias Técnicas, puesto que algunos talleres van desapareciendo y me gustaría saber ¿por qué?, y ¿qué relación se tiene con el contexto neoliberal que originan que cambien las organizaciones escolares ocasionando que en el interior también los integrantes de la comunidad educativa sufran cambios.

-Director: Mira van cambiando los talleres(...), porque no es lo mismo el taller de dibujo que secretariado(...), porque tú vas a encontrar en todas las escuelas talleres de dibujo y secretariado, pero la demanda del contexto te indica que algunos van desapareciendo, van dándose de baja, porque, porque (Alza la voz), hace más de 50 años que se daba presupuesto para atender las máquinas y hace mucho tiempo que no se nos da (...) así que no se han cambiado, ni actualizado la maquinaria; por ejemplo, uno como director(...) , si me dijeras ¿quieres dar de baja carpintería, máquinas y herramientas?, lo daría de baja, porque ahora se demanda dibujo, secretariado y contabilidad y se necesitan talleres de computación, la otra razón es porque se empezaron a reducir las actividades tecnológicas. -¿Y con respecto a los pizarrones electrónicos, ustedes cuentan con ellos?- Nosotros tenemos cuatro pizarrones que se dio en la administración de Fox (...) y tenemos trabajando actualmente 2 y los otros 2 se descompusieron.

El director sabe que necesita presupuesto para darle mantenimiento a las máquinas, además que está interesado en incorporar a la institución el uso de las tecnología, pues esto es lo que demanda la sociedad actual, además que al preguntarle sobre el uso de los pizarrones electrónicos, indicó que tenían 4, pero ahora solo funcionan 2; durante mi estancia en la institución, los docentes

nunca utilizaron esta herramienta, además él Director dice, que los docentes se les dieron cursos para que aprendieran a manejarlo.

-¿Y los profesores lo saben utilizar?

-Sí, se les dieron cursos para que sepan utilizarlos (tono de voz fuerte)

-¿Usted recibe capacitación para que sepa usar estos pizarrones?

-Sí, se nos dan cursos, (alza la voz y se muestra enojado), se hace el requerimiento y viene una persona.

-¿Y solo le dan cursos sobre tecnologías o también sobre cómo administrar una escuela, funciones...?

-Generalmente tomamos un seminario al año y ahí se detectan las necesidades de los directivos y se van tomando los aspectos...

La actualización de los docentes y directivos es nulo, pues aunque mencionen sus especializaciones, al no llevarlos a la práctica y no darles un continuo seguimiento se olvidan de los objetivos que desean alcanzar.

-¿Durante su ejercicio profesional ha tenido que buscar cursos, diplomados, conferencias, talleres para actualizarse en las áreas de educación, dirección y gestión educativa?, ¿Cuáles son los temas que más le interesan?

-Si, generalmente nosotros vamos a seminarios cada año para recibir actualización conforme a un temario de lo que son los requerimientos fundamentales para permitir actualizarnos en tanto a planes y programas de estudio (...), en cuanto a técnicas de conducción (...), en cuanto a atender la operatividad de los planteles jurídica y administrativamente.

-¿Usted ha notado que sus profesores se actualizan constantemente?,

-Sí, generalmente todos se inscriben a cursos con la finalidad de mantenerse enterados ¿Y usted los motiva para que participen? Pues sí, se le da toda la información, se les dice los cursos de nivelación.

La manera en como los motiva, es informando los cursos de nivelación para su actualización, pero la formación permanente no debe girar tanto en torno a la actualización científica y didáctica, si estas no están presentes en la institución escolar, con significatividad y autenticidad.

La Gestión Escolar, presenta diversas dimensiones (pedagógica-curricular, administrativa, organizativa y de participación social), por lo que el director no muestra liderazgo en estas dimensiones debido a que no está forma de trabajar lo indica el Modelo de Gestión Educativa Estratégica¹⁵, que propone 20 estándares, y en todas las categorías estarán presentes pues en cada una de ellas se presentan diversas problemáticas; en este caso, solo se hablará de la dimensión pedagógica curricular, donde el primer estándar es el Fomento al perfeccionamiento pedagógico:

“La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico, una vez que los maestros están en la escuela, esta capacitación tiene un impacto determinado en gran parte por la institución escolar”. (MGEE, 2009, p.19).

Al parecer todos se encuentran en áreas que no les corresponden, causando que no sepan cual es la función que tienen que realizar.

¹⁵ El Modelo de Gestión Educativa Estratégica tiene la finalidad de compartir con los actores educativos en los distintos niveles de incidencia de la educación básica, para que las lecciones aprendidas a lo largo de quince años de su implementación puedan ser adoptadas y adaptadas a su realidad singular y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implemente en formas distintas en sus quehaceres cotidianos, lo que era posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva de la escuela de nuestros días, innovación que hará trascender a la organización interna hacia horizontes más amplios en el propio sistema educativo, donde se pondera en dictar en estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en educación pública mexicana.(p.11)

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica impulsa la transformación de las diferentes estructuras del sistema educativo a partir del reconocimiento de una realidad en la que, a través de una serie de principios y componentes, se trabaja para alcanzar la misión y la afición acordada por el colectivo; es por ello que la implementación de este enfoque requieren herramientas de planeación, sentimiento y evaluación, que le den objetividad y comprensión a los objetivos, las metas, estrategias de vida de que se hayan planteado.(p.172)

En las organizaciones escolares se juegan diferentes roles, a veces de acuerdo al perfil profesional, otras dependen de la experiencia, sin embargo, ambas se complementan para obtener mejores resultados. Al hablar del perfil profesional del director, es porque nos interesa saber qué nociones tiene sobre educación y la experiencia que tiene en el área de dirección y gestión educativa, así como las decisiones que toma en la organización escolar.

Para conocer que opinan los docentes sobre el perfil profesional del director, les hicimos la siguiente pregunta: ¿Consideran que el perfil del director incide en la toma de decisiones? ¿Por qué?, estas fueron sus respuestas:

- No, porque las decisiones que tome deben estar pensadas en el bien común de los que colaboran con él y el bien de la institución, aunque realmente esto no se lleve a cabo.
- El perfil profesional no debe incidir en la toma de decisiones, influye pero no determina. Un director debe de ser una persona que pueda tomar decisiones correctas en cualquier momento y en cualquier circunstancia.

Algunos indican que no influye el perfil, pues al tener claro los objetivos y pensar en todos los que son parte de la organización escolar, el perfil profesional es lo de menos, pues un director debe saber tomar las decisiones correctas, sin embargo, otros docentes indicaron que el perfil profesional si influye, veamos sus respuestas:

- Definitivamente ya que es el personaje que dirige la institución
- Sí, porque debe ser profesor titulado con un posgrado o maestría, pedagogo y no ingenieros pasantes
- Sí, porque una persona que no tiene noción de lo que es la pedagogía y es un arquitecto no tiene idea como se lleva a cabo una escuela a pesar de sus 28 años de servicio

Al afirmar “definitivamente”, significa que tiene que ser una persona que tenga nociones sobre educación, además que sepa adaptarse a los diversos contextos, pues solo entonces sabrá que decisiones tomar, pues al seguir solo un canon, no le permitirá conocer todo lo que se suscita dentro de la organización escolar.

Algunos indican que el perfil profesional si incide, sin embargo, hay docentes que ni siquiera conocen la formación profesional del director, pues han escrito esto: “Sí, porque una persona que no tiene noción de lo que es la pedagogía y es un arquitecto, no tiene idea como se lleva a cabo una escuela a pesar de sus 28 años de servicio”, él Director no es arquitecto, es Ingeniero Textil, egresado del Politécnico.

Los docentes reconocen que el contexto neoliberal ha moldeado la formación de los alumnos y docentes, por lo que observan que las decisiones que toman los directivos es complicado, pues la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y formas de trabajar con docentes y alumnos es complejo.

Es interesante que los docentes mencionen características de liderazgo, sin que se les haya preguntado sobre ello; pues ser dinámico y propositivo, permite que los docentes se interesen en nuevos proyectos; al mencionar que debe estar al pendiente de las necesidades primordiales y no otorgar cambios, indica que debe tener claro los objetivos y realizar la función que le corresponde, pues cuando otros hacen su trabajo, los docentes continúan sin

saber que hacer, porque su función no fue definida por el Director, sino por otros.

Para los docentes, un director debe ser un líder que atienda las necesidades de la escuela, lleve una gestión escolar adecuada, mantenga comunicación con el personal, acepte opiniones y soluciones a problemas que arrebasen los límites, pues estos aspectos mejorarán la organización escolar.

El subdirector opina que el director es quien ejecuta las órdenes; para él, es la persona que delega funciones, nunca menciona que es el conocedor de la organización escolar, es quien guía y dirige a todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de objetivos; podemos observar que para él, la organización es autocrática; su ideal de director es quien “tiene disposición y conocimientos de manejo de personal, de perfiles académicos, de resolución de problemas, de buen trato”, estas características se relacionan con el liderazgo; además que al responder la siguiente pregunta : ¿Qué impacto tiene la experiencia en el proceso de su ejercicio profesional? Él responde, que “mucho, facilita el quehacer directivo”.

-¿Hace cuánto tiempo es usted Director de la Escuela Secundaria Técnica N° 15 “Pablo Hope Hope”?

-Tres años y medio, casi cuatro

El director lleva dirigiendo la institución tres años, 8 meses, se supone que conoce la cultura escolar de la organización, problemáticas, formas de trabajar con los docentes, juntas que establece para tratar asuntos sobre la formación de los alumnos y docentes, quien tiene la experiencia de dirigir varias

instituciones; pues no es la única escuela en la que es director, pues esta sería la quinta secundaria donde tiene este cargo, sin embargo, parece todo lo contrario.

-¿Para usted que significa ser Director?

Pues (...) la parte operativa de las Secundarias Técnicas, tienes toda la autoridad para ejercer, para guiar (...), para desarrollar (...) los rumbos y los cambios que requiera el plantel, es una responsabilidad, es observar que cambios se tienen que hacer en la escuela, significa que si no viene un maestro yo empiezo a ver qué tengo que hacer, tengo que ver qué medidas tomar...

El director ha definido la función que debe realizar en la organización escolar, pero sus acciones se dirigen hacia la parte administrativa y olvida la parte de conocer a los integrantes de la comunidad educativa, pues no solo es trabajar en la estructura, también es en el proceso; pues nunca menciona que él es el encargado de guiar a los docentes en el cumplimiento de la formación de los alumnos, es quién fortalece la comunicación y fomenta la participación, además de centrarse en el aprendizaje de los alumnos.

-¿Qué es el lo que lo motivó para ser parte de esta institución?

-Pues Trabajar (...), empiezo a desarrollar desde muy joven una carrera de permanencia para ser director, maestro ante grupo, coordinador, subdirector y director, 15 años me dedique en la docencia **¿cuáles son las materias que impartía?** pues (...) impartiendo las materias de dibujo, matemáticas y taller de construcción de diseño.

Es interesante lo que sucede, pues en su formación profesional, él ha indicado que desde muy joven inició con la formación directiva, además que ha sido docente, coordinador y subdirector, sin embargo, me surge la inquietud de ¿por qué no ha dado solución a las problemáticas que presenta la organización

escolar?, pues se supondría que conoce a profundidad esta área, sin embargo, por su formación profesional ha sido siempre lineal, autoritario, etc.

Saber lo que piensa sobre los nuevos perfiles directivos ante este contexto tan cambiante y la visión de las organizaciones que aprenden, estas fueron sus respuestas:

-¿Podría decirme cuáles son las nuevas necesidades a las que se enfrenta un Director en este contexto neoliberal?

-Pues (...), un director necesita presupuesto, poder manejar presupuesto para manejar y actualizarlo poco a poco, porque va a haber una nueva reforma educativa y se necesita tener muchos conocimientos técnico-pedagógicos y generalmente ¿no se sabe lo que ellos quieren?, si tomas un libro y buscas la definición de pedagogía, ¡nada más una definición de pedagogía!, vas a encontrar múltiples definiciones (...), cuando administrar una escuela (...) es armar horarios, manejar al personal para que cumpla; el director debe tener una escuela funcionando en todos los aspectos administrativos, mantenimiento preventivo, contar con todos sus elementos para atender y de ahí se van eligiendo la prioridad, ¿cuál es esa prioridad? (alza el tono de voz) la prioridad son todos.

Ahora él dice que por medio del presupuesto, es una manera de actualizarse poco a poco, esto indica que si ha reflexionado sobre su quehacer directivo, la solución que tiene es el presupuesto, pues esta consiente que las reformas educativas demandarán nuevos perfiles de formación, en las áreas técnico-pedagógicas, además que puedo observar que él también ha perdido dirección, pues al indicar que existen múltiples definiciones de pedagogía, dando a entender que estas definiciones no aterrizan a la realidad, pues en la organización escolar, se arman horarios, pues el director debe tener una escuela funcionando en todos los aspectos administrativos; esto indica que sabe lo que se tiene que hacer en la organización escolar, pero no se trata de

“manejar al personal para que cumpla”, se trata de trabajar de manera colaborativa para que todos cumplan y persigan el mismo objetivo, donde todos sean beneficiados¹⁶.

-¿Sabe si existe un perfil de Director desde lo institucional?

-Si (...) (Se queda pensando y me pregunta que es lo que quiero saber, así que le respondo que si el conoce el perfil de director y las características que necesita para dirigir una institución, él responde que ya entendió ahora le pregunto ¿en qué consiste?), dentro del perfil que se manejen cualidades para mantener a su escuela actualizada, en cualidades en los requerimientos de los mismos estudiantes de la escuela.

-¿En su opinión ¿Qué impacto tiene la experiencia en el proceso del ejercicio directivo?

-La experiencia es una parte (pausa larga) importante porque hay que saber (...) afrontar las diferentes problemáticas (...) que se presentan (...) en el ciclo escolar.

-Ha pensado en seguir preparándose y actualizándose en las áreas de la docencia y dirección? ¿Por qué?

-Pues Si (alza el tono de voz), ni modo que te diga que no, ¿verdad?, ¿Por qué? Porque hay que mantenerse actualizado con los cambios que va sufriendo la comunidad educativa y debo mantener una estrecha relación.

Este es uno de los proyectos que ha pedido que trabajen los docentes de cómputo, esta es una buena estrategia que permite que los alumnos repasen para su examen de ingreso al nivel medio superior, además que es una actividad que permite que a los alumnos les agrade, porque cuando faltaban los docentes, los alumnos se dedicaban a transcribir párrafos, contestar cuestionarios o no hacer nada.

Sabemos que la tarea de un directivo es compleja, sin embargo, cuando se tiene el interés por mejorar la organización escolar y construir la cultura escolar para comprender todos los significados que encierra cada uno de los integrantes, facilitaría la comunicación y colaboración de todos los integrantes,

¹⁶ Para conocer a profundidad el quehacer directivo, se puede revisar el Acuerdo 97, en la sección II, pág.7

solo así, las problemáticas disminuiría y el sentido de pertenencia se fortalecería.

4.3 Segunda categoría: Problemáticas detectadas en los alumnos, docentes e institución

A continuación analizaremos las problemáticas que se presentan en la institución como segunda categoría y las sub-categorías que ayudan a comprender este fenómeno educativo. (Ver cuadro 6. Problemáticas detectadas en la institución).

La mayoría de los docentes y directivos, se han percatado que los alumnos han perdido interés por asistir a las escuelas y tener el compromiso por realizar las actividades académicas, además de inhalar solventes.

**-¿Cuándo llegó a esta escuela Secundaria en qué condiciones se encontraba?
¿Qué aspectos mejoraron?**

-Igual (...), yo creo que hay que tratar de conservarlas, darle los mantenimientos correctivos necesarios y tratar de conservar el inmueble como te lo entregaron.

Hay otra pequeña pausa...el director vuelve a gritarle a Bárbara y le pregunta ¿En qué quedaste?, -ella le indica que ya envió su trabajo-, pero el Director se muestra enojado y desesperado porque no ha enviado el coordinador la parte de las actividades que le correspondía. Luego me dice:

-¿otra pregunta? (En tono desalentador...)

Pero no solo los alumnos se encuentran en esta situación, ya que los docentes también presentan diversas problemáticas como es la pérdida de dirección en su actuar, motivación, sentido de pertenencia.

-¿Usted ha observado que algunos profesores faltan o llegan tarde? ¿Sus faltas son justificadas? ¿Qué estrategias utiliza para evitar que sus faltas o retardos ya no sean constantes?

-Si, **(¿Usted que hace con los profesores que llegan tarde?)** Se le hace el reporte de su falta administrativa, como sería retardo (...), como sería falta (...), para que se vaya a descuento y se habla con ellos para decirle que el docente genera problemas en el desarrollo de las actividades diarias del plantel, **(¿Y si sus faltas son consecutivas que sucede?)**, Este (...) se puede generar tres aspectos: primero sancionarlo económicamente, segundo llamar al jefe de enseñanza del departamento del programa de estudio y tercero canalizarlo al jurídico de técnicas para que se levanten las actas administrativas necesarias para sancionarlo por la falta de incumplimiento.

En este contexto de múltiples y constantes cambios, se presentan problemáticas que para la institución no son nuevas, puesto que desde siempre se han presentado pero en menor medida; las problemáticas son similares en cualquier institución y nivel educativo; sin embargo, no se han establecido estrategias para resolver los problemas, pues solo se plasman en los discursos pedagógicos sin detenerse a explorar estas organizaciones y de aquellos que solo se dedican a idealizar los contextos, quienes nunca han sido participes de ellos y quienes no han observado todo el entramado de significados que encierra una organización educativa.

Tyler (1991) menciona, que “El centro escolar es un lugar cada vez menos atractivo e interesante para nuestros alumnos y alumnas” (Santos, 2004, p.14). Esto se puede observar en la adolescencia y con este contexto tan cambiante, probablemente en los estudiantes que inician su formación básica. Una de las causas es que “...la escuela es una organización que acoge a sus clientes por reclutamiento forzoso” y ese hecho de connotaciones castrenses, casi nunca suele ser bien aceptado de buen grado” (Santos, 2004, p.14).

Otras causas se deben a que existen otras fuentes de información y de formación más sugerentes para los jóvenes; a la minusvaloración de los estudios y de la vida académica escolar ya que no equivalen ni al éxito profesional ni tan siquiera a la seguridad laboral que pudieron proporcionar en otro tiempo. Tal vez, no obstante, en algunos casos sea debido también a que los profesores no se adaptan a una sociedad cambiante y a unas necesidades y expectativas también cambiantes de los alumnos.

Los alumnos indicaron diversas respuestas relacionadas con el término de su educación secundaria:

| No tienen interés por estudiar | Problemas familiares |
|---|---|
| Flojera Les interesa más el trabajo que la escuela | Embarazo Porque no tienen dinero |
| Porque no les interesa la secundaria y no ponen atención Aburren los profesores (inglés) No les gusta las responsabilidades Porque los maestros los reprueban. | Antipatía y deserción escolar, problemas familiares, económicos y respeto hacia el profesor Autoestima baja Problemas en casa o porque los papás no les importa si estudian o no Porque sus mamás los obligan |
| Falta de técnicas de aprendizaje Poco interés hacia las clases, bajo nivel académico, apatía hacia el aprendizaje Poco participativos Faltan a clase y poco compromiso | Por drogadictos Indisciplina |

Cuadro 18. Estas respuestas son interesantes, pues son problemáticas que permanecen en la negación de los directivos y docentes.

Los alumnos dicen que sus compañeros no terminan su educación secundaria porque han perdido el interés por aprender y por tener problemas familiares; los docentes han detectado que ellos se muestran desmotivados y con problemas de autoestima. Se puede observar que los alumnos muestran

apatía y les aburren las clases, si los profesores detectan que les falta conocer más técnicas de aprendizaje, entonces ¿qué es lo que están haciendo para conocer otras estrategias didácticas?; más adelante podremos ver en la sub-categoría de aprendizaje (ver cuadro 10. Aprendizaje en anexos), los recursos y estrategias didácticas que más utilizan los docentes.

Cuando se tiene la disposición por conocer, aprender y al alumno se le brinda las herramientas que necesita de acuerdo al contexto donde se encuentre y a las convicciones que persiga el alumno, ellos intentarán buscar otras forma de aprender por el simple hecho de que se sienten satisfechos con lo que están realizando, esto es lo mismo que les sucede a los docentes quienes se les tiene que reconocer los diferentes roles que juegan en el aula y fuera de ella.

Podemos observar que en la organización escolar los alumnos no se les puede motivar por medio de incentivos, esto es más simbólico, puesto que existen múltiples formas para motivarlos, algunos son mediante el diálogo, reconocimientos, realización de actividades deportivas, innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, uso de las TIC, etc., y esto también es parte de la cultura escolar.

Los docentes están experimentando otras problemáticas como son:

- Compromiso docente
- Falta de comunicación y una larguísima distancia con la directiva
- Irresponsabilidad de la mayoría de los alumnos
- Falta de interés de los alumnos por aprender

Estas problemáticas han ocasionado que los alumnos se muestren apáticos y sin interés por aprender, puesto que los docentes han perdido el compromiso en la institución, además de la necesidad de sentirse parte de la institución por medio del reconocimiento de su trabajo, se puede observar que cada categoría se va entrelazando, por lo que nos permite comprender este complejo fenómeno.

En toda organización hay docentes que están comprometidos, pero hay otros (la mayoría), que no se comprometen en su quehacer educativo, pues cuando se les preguntó sobre quién o quiénes han resuelto estas problemáticas?, la mayoría contestó lo siguiente:

- “Nadie resuelve este problema”.
- “El Departamento administrativo”.
- “Me reservo mis comentarios. El problema lo resuelven los coordinadores, subdirección y dirección”.

Para los directivos, las problemáticas provienen de la falta de participación de los padres de familia, sin embargo, el subdirector siempre alude a que la escuela funciona correctamente porque el aprovechamiento de los alumnos es de calidad; es una contradicción a las respuestas de docentes y alumnos, porque si existe poco rezago escolar, ¿entonces porque hay alumnos que han perdido el interés por aprender? Y si ha incrementado el nivel de aprovechamiento ¿por qué los docentes señalan una serie de problemáticas en torno a su aprendizaje?; por lo que sus respuestas se centran en características

cuantitativas y no cualitativas, y un ejemplo de ello es con la reforma de la “no reprobación”¹⁷, provocó que el nivel de “aprovechamiento aumentara”.

Las estrategias de solución para los docentes que llegan tarde, se limitan al levantamiento de actas administrativas, pues el director ha olvidado la parte pedagógica, ha caído en la parte burocrática y administrativa, pues nunca menciona la parte de la formación académica de los alumnos y docentes y solo platica de la infraestructura de la escuela; pues ” mientras los directores dediquen más tiempo a cuestiones administrativas –en lugar de las académicas- y a cuestiones ajenas a la escuela, se reducirá significativamente la calidad de la gestión escolar”, de igual forma, “la calidad de la gestión se mejora significativamente si el director se dedica a gestionar mejoras de infraestructura; si maestros y directores analizan conjuntamente problemas de enseñanza y aprendizaje; si el director se considera buen pedagogo y ha permanecido en la escuela por un buen número de años” (Loera,2007,p.60).

Los docentes y alumnos se encuentran en un escenario de apatía, de desinterés por los aprendizajes de los alumnos y estos por su formación académica, así que analizaremos que percepción tiene el Director sobre el trabajo en equipo y el cumplimiento de las actividades, no solo las que establece el calendario escolar, también los que fortalecen el aprendizaje.

¹⁷ Fernando González, subsecretario de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública (SEP), presentó al Senado el nuevo modelo educativo que operará en las primarias y secundarias del país a partir de 2013, en el cual el **Inglés se convertirá en el segundo idioma; desaparecerán las boletas de calificaciones anuales y el concepto de aprobados y reprobados; además, la evaluación de los menores será por trienio.**

-Para usted ¿Cuál es la importancia de que todos los integrantes de la comunidad educativa participen en las actividades que se realizan durante el ciclo escolar?

- Sería lo ideal que cada uno cumpliera (...) con la función para lo que fueron contratados, pero obstáculos para ver si vamos con el rumbo adecuado, desde luego que no poder medir el conocimiento académico, no contamos con los cálculos específicos, ¿Cómo dice la pregunta? desde luego que se planea, dentro de la planeación, porque todo debe estar manejado por una planeación, que si todos cumplimos con el 100 % podríamos llegar a las metas programadas

-En su institución ¿ha tenido el problema de que alguno o algunos docentes no quieran participar en alguna actividad? ¿Qué estrategias utiliza para incluirlos e invitarlos a que participen?

-Sí, ¿Qué estrategias utiliza para incluirlos y motivarlos a que participen? Pues (...) hacerles ver que su participación es importante para lograr los proyectos escolares con relación a las escuelas de calidad y no todos ir hacia el mismo rumbo porque así no se puede, para el proyecto educativo.

Las personas que trabajan en una organización son elementos que forman parte de su estructura y como tales se incorporan a lo que afirma Owens (1993) el “andamiaje de roles” de la organización. Este andamiaje de roles existe tanto si la organización tiene una estructura rígida como si es laxa. Unos roles, en suma, que los miembros de la organización deberán asumir críticamente y desempeñar comprometiéndose con ellos de manera solidaria” (Antúnez, 1993, p.1).

Por lo que probablemente encontraremos que la falta de coordinación no se debe tanto a las causas más aparentes: que el grupo utilice una tecnología inadecuada y sin en cambio que se trata en primer término de un problema cultural. La costumbre instalada en el grupo de no reunirse, el hábito de no intercambiar experiencias o un mal entendido, derecho a la libertad de cátedra, en suma: elementos culturales, están originando el problema en un grupo de

profesionales que considerados individualmente pueden ser personas perfectamente capaces de trabajar en grupo.

Como ya he mencionado que la gestión escolar tiene cuatro dimensiones: (Pedagógica Curricular, Organizativa, Participación social y Administrativa), por lo que este apartado corresponde a la organizativa, cuyos estándares se centran en el clima de confianza, compromiso de enseñar y decisiones compartidas. Veamos las características del siguiente cuadro:

| | |
|--|--|
| <p>Clima de confianza Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores, como el respeto, la tolerancia la confianza entre los miembros de la comunidad escolar. Es responsabilidad del director, junto con el equipo docente, física un ambiente de esa naturaleza en la escuela, al consolidar su capital social organizacional, es decir, la capacidad del trabajo cooperativo, basado en confianza y reciprocidad. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.</p> | <p>En la escuela: Existe comunicación sincera entre todos los actores de la comunidad escolar. Se promueve la cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje. Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y, en general, en el equipo escolar. Se orienta la integración de la comunidad escolar hacia los mismos objetivos dirigidos al aprendizaje. Se promueven las condiciones para una buena convivencia y relación mutua, con el respeto, la tolerancia las ideas y la confianza que deposita la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo de conjunto.</p> |
| <p>Compromiso de enseñar El director da muestra eficiente y eficaz en el asesoramiento y acompañamiento para que se asuma la responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos. El compromiso era responsabilidad se expresan el desempeño de la jornada diaria de labores y con el máximo cumplimiento indicado por el calendario escolar en los planes y programas de estudio para qué proceso enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.</p> | <p>En la escuela: Se dedica tiempo extra clase actividades académicas complejas. Se incentiva que los maestros mejoren cotidianamente sus prácticas pedagógicas. De induce a involucrarse en el plan de mejora y a cumplir con la responsabilidad asumida. Se comprometen a lograr en conjunto un aprendizaje efectivo de los alumnos, junto con maestros y padres de familia.</p> |
| <p>Decisiones compartidas.</p> | <p>En la escuela:</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Como una organización abierta, incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas.</p> | <p>Existe un ambiente de libertad para expresar propuestas de profesores como del resto de la comunidad escolar. Se establecen condiciones y mecanismos para definir acuerdos. Se aseguran procedimientos para actuar conforme a los acuerdos establecidos.</p> |
|---|---|

Cuadro 24. Pertenecen a la dimensión Organizativa de la Gestión Escolar, propuesta por el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, pues indica que tomando los 20 estándares que engloba cada una de las dimensiones, se puede trabajar en la organización escolar y con los miembros de la comunidad educativa.

La mayoría de los docentes indican que son contados los que participan, porque casi no hay actividades y aquellos que las realizan son porque son tolerantes y porque las “autoridades”, son quienes les delegan ciertas funciones. Ellos indican que realizan las actividades con los profesores que se identifican, también mencionan que hay tres equipos, los buenos, malos y los inexpertos.

Es interesante saber porque los docentes solo realizan las actividades que les piden y no les interesa innovar su quehacer educativo, esta es la pregunta: ¿Considera que cada integrante de la institución realiza la función que le corresponde?, las respuestas son las siguientes:

- Sí, pero sin agrado y por eso no se hace bien.
- No, porque aun siendo adultos hay personas que no se comprometen con su trabajo.
- Desgraciadamente no, considero que debería tomarse más importancia y poner control a quien no respondiera como debiera.
- Sí, en algunos casos, hay personas consentidas que no realizan sus labores como deben ser.

Los docentes no se sienten motivados en las actividades que realizan, porque necesitan que reconozcan su trabajo y sentirse pertenecientes; considero que algunos se sienten molestos porque las actividades que les asignan no se hace de

manera equitativa, además que desean que las reglas se cumplan, sancionando aquellos que no se comprometen con las actividades que tienen que realizar y complemento, que han olvidado los objetivos de la educación y formación de los alumnos, los directivos indican que sí han notado que los docentes han perdido el interés por preparar sus clases, métodos y estrategias didácticas por apatía, falta de superación y por escasa comprensión de los alumnos.

Para dar profundidad a esta sub-categoría, veremos lo que el Director piensa:

-Durante su experiencia profesional en esta institución ¿cuáles son los principales obstáculos que ha tenido con relación a los docentes?

-¿Qué obstáculos? (Mmmmm) principalmente la falta de incumplimiento de los estudiantes (...) con su quehacer, digamos con sus tareas, **¿Y obstáculos en la actualización docente?** ahí cada profesor va buscando como tener la formación y desde (...) desde luego el docente, desde mi punto de vista debe tener cualidades muy específicas para su grupo, al conocimiento, saber manejarlos, saber comprenderlos psicológicamente, el docente, para ser un buen normador debe saber guiar a sus alumnos, por el rumbo que quiera (pausa larga), debe saber manejar a sus alumnos o hacia el conocimiento de sus materias **¿Qué obstáculos ha encontrado en los alumnos?** Su resistencia (...) su resistencia (...) al cumplimiento, que es propio de su edad pero si se dieran cuentan que muchas veces están perdiendo tiempo pondrían más atención y serían más responsables, **¿Y con los padres de familia?** Generalmente (...) la participación, yo creo que lo que más afecta hacia ese respecto es otras formas de vida que son ideales, que no va con la realidad que vive el joven.

Sabemos que un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Pero cuando esta no existe, difícilmente se establecerán acuerdos, reglas, decisiones, además de saber trabajar en equipo. Pues cuando un director suma esfuerzos para resolver un objetivo en común, desarrolla una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir

la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

Los docentes aluden a que utilizan varias formas de trabajar en el aula, sin embargo, existe contradicciones si lo comparamos con las observaciones de clase y con las respuestas de los alumnos. Las actividades que en realidad hacen los profesores, son actividades que se han convertido en modelos establecidos, ya que cada año hacen lo mismo. (Ver cuadro 8. Actividades en Anexos).

Para algunos las actividades se relaciona con el calendario escolar, como realizar la ceremonia y exponer los acontecimiento importantes, no hay nada trascendente. Esto es lo que perciben los docentes de las acciones que realiza el Director:

- De vez en cuando sale a presenciar las ceremonias, atiende casos de alumnos problemáticos y platica con los padres de familia
- Participa en algunas ceremonias cívicas y juntas colegiadas por obligación no por compromiso
- Está presente en ceremonia, realiza juntas extraordinarias esporádicas

También se hizo una lista de cotejo donde los docentes tenían que elegir las actividades que más y menos realiza, con la finalidad de relacionarlo con las respuestas que escribieron en las preguntas abiertas; esto es lo que dijeron:

| Actividades que más realiza el Director | Actividades que menos realiza el Director |
|--|--|
| Colabora con los integrantes de la comunidad educativa Distribuye tareas y coordina funciones Conoce a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje Articula acuerdos con la comunidad Controla las inasistencias y faltas de alumnos y docentes Interviene en cuestiones de disciplina para alumnos y docentes Solicita apoyo para trabajar con los alumnos en temas de drogadicción, violencia familiar, embarazo en la adolescencia, métodos anticonceptivos jornada de lectura, torneos deportivos... Participa y reúne a los padres de familia para platicar sobre las problemáticas que presentan los alumnos | Forma equipos con los docentes para intercambiar experiencias, acuerdos y compromisos Observa las clases y asesora a los docentes Informa acerca de los avances que tienen los alumnos, matrícula, deserción escolar y retención de los mismos |

Cuadro 25. Se puede observar una contradicción de la lista de cotejo que seleccionaron los docentes y lo que en realidad hace, puesto que en las observaciones que se han realizado en la institución y con las respuestas de alumnos y docentes, todos seleccionan puntos negativos, como se pueden observar en todas las categorías.

Los docentes se han contradicho, pero sucede algo interesante, aquí hay dos divisiones de docentes, quienes son los amigos del Director y cuyas actividades que realizan es la más mínima; mientras que los docentes que no lo apoyan, son quienes se muestran más honestos al escribir sus respuestas, pues las observaciones de clase, me permitieron darme cuenta que efectivamente el director no realiza ciertas actividades y que está ocasionando que la mayoría de los integrantes no sepan qué función les corresponde, puesto que el Director delega las funciones dándoles mayor carga a los que trabajan bien y a quienes tienen problemas para controlar el grupo les quita horas frente a grupo y los manda en el área de Orientación.

Por otra parte los docentes se les preguntó lo siguiente: ¿Usted ha interactuado con el Director y le ha presentado proyectos educativos?, la mayoría contestó que no lo permite, sin embargo, los otros profesores indican

que si le han propuesto ciertas actividades y que han sido aprobadas sin ningún problema, aquí podemos observar que el director si lo permite, solo que ellos han perdido el interés por realizar y trabajar en proyectos educativos para atender las necesidades que estan presentando los alumnos de cada grado y grupo.

-Sé que durante el ciclo escolar se realizan varias actividades, ¿Podría decirme cuáles son las principales y que objetivo persiguen?

-Pues que (...) la más importante, actualmente es participar en el examen Enlace, prepararlos en el examen enlace; que los estudiantes presenten el examen de COMIPEMS (...), que obtengamos un promedio de 70 aciertos (...) mínimos necesarios en el examen COMIPEMS y tratar de sacar a nuestros.

Si se observa la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia con método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio, pues:

Es un proceso conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimiento sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicarles sobre las actividades, resultados e impactos de un programa de acción y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan realizar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras páginas enteras (Apud, 2000, p.106).

La mayoría de los alumnos les agrada que sus clases sean interesantes y que los docentes innoven dentro y fuera del aula, sabemos que el uso de estrategias y recursos didácticos impactan en la formación de los alumnos, pues la mayoría de ellos se aburren en las clases, porque les gustaría conocer otra forma de aprender por medio de las tecnologías que en este momento han dado un giro enorme a la sociedad.

Sabemos que la didáctica tradicional tuvo un gran apogeo hace algunos años, aún se perciben en las aulas, donde profesoras como es el caso de la asignatura de Inglés, los alumnos, muestran una apatía hacia el aprendizaje, pues es una profesora que no le agrada resolver dudas, explicar el tema nuevamente, además de portarse grosera con los alumnos, gritarles y decirles: “ si sabes que estás mal...”, en los cuestionarios que les aplique a los alumnos, la mayoría indica que no la quieren porque suele regañar y gritar, así que decidí observar sus clases y me di cuenta que era verdad.

El aula encierra múltiples formas de trabajar y evaluar, una de las profesoras que tiene poco en esta escuela, establece los criterios de evaluación en conjunto, es decir, les pregunta a sus alumnos como les gustaría que los evaluaran, ellos comienzan a decir las actividades y ella lo escribe en el pizarrón; los alumnos estaban entusiasmados.

Podemos darnos cuenta que la evaluación esta en todo el proceso de nuestra formación, pero depende de cómo lo manejemos, pues la evaluación también aporta al docente experiencias, formas de trabajar, compromiso para enseñar y aprender, y el desarrollo de su quehacer con gusto y satisfacción.

La evaluación constituye una fase permanente del proceso formativo del educando y tiene por objeto comprobar si se han logrado los objetivos del aprendizaje, planear la actividad escolar, decidir la promoción del educando y contribuir a elevar la calidad de la enseñanza.

La evaluación de los aprendizajes es una de las tareas de mayor complejidad que realizan los docentes, tanto por el proceso que implica como por las consecuencias que tiene emitir juicios sobre los logros del aprendizaje de los alumnos.

La evaluación es sin duda uno de los temas que destacan mayor polémica en el plano educativo y pedagógico. Sus implicaciones involucran al sistema educativo, la institución escolar y el aula; en este espacio donde el trabajo docente sintetiza las intenciones de la evaluación, porqué se evalúa, para que se evalúa y como se evalúa.

Tal como lo establece el Plan de estudios 2011¹⁸, se debe “evaluar para aprender”. En la actualidad, se insiste en la importancia de que el propósito de la evaluación en el aula sea mejorar el aprendizaje y desempeño de los alumnos mediante la creación constante de mejores oportunidades para aprender, a partir de los resultados que aquellos obtienen en cada una de las evaluaciones que presentan durante un ciclo escolar. Significa dejar atrás el papel sancionador y el carácter exclusivamente conclusivo o sumativo de la evaluación de aprendizajes; por uno más interesado en conocer por qué los alumnos se equivocan o tienen fallas, para que, una vez identificadas las causas, sea posible ayudarlos a superarlas. En esto consiste lo que hemos

¹⁸ Es el documento rector que define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los Estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes, y que se propone contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, desde la dimensión nacional y global, que consideran al ser humano y al ser universal.

denominado el enfoque formativo de la evaluación de los aprendizajes. (Ver cuadro 9. Evaluación en Anexos).

El nivel de complejidad de las actividades para conseguir los aprendizajes esperados debe ser adecuado a los saberes que tienen los alumnos, y a su nivel de desarrollo. No se trata de obtener evidencias de cada actividad, sino de reunir aquellas que permitan evaluar los aprendizajes, para verificar los logros o para identificar los apoyos que requieren los alumnos, conocer y analizar los tipos de errores cometidos , dar seguimiento a los progresos en el aprendizaje de los alumnos y analizar con ellos las estrategias empleadas.

La evaluación desde el enfoque formativo además de tener como propósito contribuir a la mejora del aprendizaje, regula el proceso de enseñanza y aprendizaje, principalmente para adaptar o ajustar las condiciones pedagógicas (estrategias, actividades, planificaciones) en función de las necesidades de los alumnos.

Las materias que les gustan son Matemáticas, Formación Cívica y Ética, Historia y Educación Física, pues son materias que son interesantes por las actividades que realizan, porque sienten que aprenden mucho, además que la mayoría enfatiza que les agrada la forma en cómo les enseñan sus profesores, una respuesta interesante es que respondan que “porque considero que son más necesarios para avanzar sin ningun problema en la vida”, pues esto indica

que saben hacia donde quieren ir, que son visionarios y que están dispuestos a aprender porque les interesa conocer lo que sucede a su alrededor.

Pero hay otros alumnos que les desagradan las materias porque los docentes suelen ser regañones, no contestan a sus dudas, además que copian y leen, es decir las actividades que realizan les aburren; estas respuestas realmente son muy interesantes:

- Porque no hacemos nada
- Porque no lo ocupo
- Porque no deja trabajo

Recordemos que en la categoría del reglamento escolar, varios querían añadir al reglamento escolar, " hacer algo", pues ahora esta respuesta la volvemos a encontrar en esta categoría de aprendizaje, donde ellos indican que no hacen nada, porque creen que esas asignaturas no tienen relación con las actividades que hacen en su vida cotidiana, además que indican que no explican bien, solo dictan, porque no son divertidas para aprender y no entienden, lo que ocasiona que no se interesen en las materias.

Esto nos interesa pues tenemos que conocer a profundidad lo que los docentes están haciendo para trabajar con la mayoría de los alumnos, que consideran que estas asignaturas no "sirven", pues en su plan de estudios, cada una de estas asignaturas persigue objetivos para su formación académica.

Se supone que tener un seguimiento de las actividades que hace el docente con los alumnos son evidencias que tiene que presentar con el

Director, pues él con su experiencia en la docencia complementa el quehacer educativo con los alumnos; esto es un reconocimiento del trabajo que realizan pues así ellos se sienten interesados en realizar las actividades y participar.

Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer si los docentes llevan un seguimiento de las actividades que piden, puesto que hay algunos docentes que olvidan que actividades ya realizaron o que realizaran, además que en las observaciones de clase, al suceder esto, ellos se frustran porque ellos dicen que esa actividad o esa clase ya lo vieron y el docente como no se acuerda vuelve a repetir el tema, por lo que ellos comienzan a gritar y se muestran enojados; esta respuesta también la vimos en el apartado de alumnos que no les agradan las materias porque sucede esto.

Existen múltiples formas y estilos de fomentar la participación lo interesante e importante es trabajar con aquellos que se les complica y atreverse a innovar en el aula para que los alumnos se sientan capaces de aprender y conocer cualquier materia pues el docente los guiará en esta etapa de confusiones y de conflictos con la forma de aprender de los alumnos.

Para saber si ha observado a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje, esto es lo que mencionó:

-Usted conoce a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje? ¿Qué solución ha dado a esta situación?

-Sí, (pausa larga), nosotros pues (...) les damos (alza el tono de su voz) apertura a que los jóvenes (...) (Se muestra aburrido), nosotros nos mantenemos comunicados sobre las debilidades que tienen estos jóvenes. Y nosotros mantenemos una observación directa con estos jóvenes para tratar de ayudarlos y motivarlos con las desventajas que tienen. El docente trata de

comprender, trata de ayudarlos, pero muchas veces estos jóvenes no se dejan ayudar, hablando de los discapacitados.

Al contestar si, y después quedarse callado, indica que no ha puesto interés en este aspecto, pues nunca indica cómo trabaja con los alumnos, y al decir que no se dejan ayudar los alumnos “discapacitados”, no significa que tenemos que abandonarlos, pues son otro grupo de alumnos que necesitan otra forma de enseñar y ser evaluados.

-¿Alguna vez ha realizado observaciones de clase y ha asesorado a los docentes en práctica educativa? ¿Cuáles son los principales temas que aborda?

-Sí, (¿y usted asesora a sus docentes para el manejo de los Recursos y estrategias didácticas?

-Les pide pues sí, generalmente vas y les haces observación y les pides que utilicen otro tipo de estrategias generalmente cuando el profesor tiene alto índice de reprobación tiene que cambiar sus estrategias.

Las observaciones que tiene que hacer el director no es solo en el aula, también es en la organización escolar, pues es quien guía la organización y a todos los miembros de la comunidad educativa. Aspectos como el aprendizaje encierran significados que nos ayudan a comprender la realidad educativa, por lo que analizar lo que sucede en ella es una complejidad sin dirección.

Tener conciencia de la diversidad de estilos de aprendizaje, permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciada culturales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado, profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en los alumnos, que generen oportunidades para un mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo. Para lograr lo

anterior, el docente debe seleccionar las actividades didácticas a implementar en el aula, lo cual permite que el profesor prevea el desarrollo de la clase e identifiquen las modalidades de planeación más apropiada.

4.4 Tercera categoría: Mejora de la organización escolar

Las siguientes sub-categorías representan aspectos que pueden mejorar a la organización escolar, pues ya observamos que se exige una comprensión amplia del contexto escolar y las acciones directivas ya que “La estructura de una organización no explica íntegramente el funcionamiento organizativo. La vida organizativas se desarrolla bajo esta estructura, si queremos comprender verdaderamente a las organizaciones hemos de analizarlas como sistemas sociales antes que como entidades materiales” (Lotto,1990, p.42).

Las organizaciones se observan como circulares donde todos aprenden por medio de las experiencias de los demás; pues las “organizaciones que aprenden” comparten estrategias de innovación y mejora de los centros escolares estos principios:

- Visión sistemática de cambio.
 - Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
 - Importancia de crear normas de mejora continua.
 - Trabajar de modo conjunto.
 - Aprender en el proceso de trabajo.
 - Relevancia de los procesos de planificación evaluación, o un liderazgo que conjunte visiones y acciones.
- Más específicamente:
- El centro educativo es la unidad del cambio
 - El cambio como aprendizaje
 - El foco de cambios son las condiciones internas del centro educativo

- La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna
- Enfoque sistémico de cambio
- El objetivo último de las estrategias de cambio en su institucionalización
- Cumplir las metas educativas más eficientemente
- El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo (Bolívar, 2000) (Martín Bris, Mario, p.114).

Estas características integran a la organización, por medio de estas se pueden realizar cambios para mejorar e innovar las acciones que se realizan en toda la organización escolar, reconociendo que toda la organización aprende y acepta los objetivos y decisiones que toman en conjunto.

Para los docentes estas características pueden mejorar la organización escolar:

| Comunicación | Cumplimiento con el reglamento | Realizar juntas |
|---|--|---|
| Comunicación constante | La libertad de cátedra que se respetara, que se cumplieran los reglamentos escolares | Juntas de academia, junta con padres de familia y profesores, cursos dentro del plantel para los profesores |
| Mayor comunicación, compromiso de parte del colectivo escolar, directivo con mayor compromiso, mayor apertura a las opiniones | | |

Cuadro 26. Aspectos que pueden mejorar la organización escolar.

Ellos indican que la organización escolar mejoraría si existiera una comunicación constante y compromiso por parte del colectivo escolar y directivo, así como la apertura de opiniones; esto se relaciona con el liderazgo

autocrático, pues ellos perciben que el Director no los escucha; luego indican cumplir con el reglamento escolar.

Los directivos piensan que nadie cumple con la función que le corresponde, porque las Escuelas Secundarias Técnicas tienen nuevos retos administrativos y de enseñanza; así que es complejo solicitar la cooperación de los docentes, su participación e integración; pues para ellos la organización escolar es “la jerarquización de puestos para hacer valer la autoridad”.

Toda organización escolar tiene un ideario institucional, que guía las acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa y que les invita a seguir los objetivos que persigue la RIEB y la propia institución.

-¿Conoce el ideario institucional?

-Si (...) está en unos papeles, pero no estoy familiarizado con ellos (...)

Él no ha profundizado en la pregunta, pues como ya veíamos en varias categorías analizadas, todo lo fundamenta que están plasmados en los papeles, pues al indicar que no está familiarizado con ellos, muestra un desinterés hacia varios aspectos que se viven dentro de la organización escolar. Considero que este es un problema, el no tener los objetivos claros, los integrantes de la comunidad educativa han perdido dirección, pues no tiene quien los guíe en el proceso de formación de los alumnos.

-¿Para poder ejercer la función del Director, ¿tuvo que revisar el manual de funciones? ¿Qué aspectos considera que son fundamentales para dirigir una institución educativa?

-¿del manual? (alza la voz) Si. Generalmente nos vamos a esos documentos, a ese manual de director, donde nos sustenta las diferentes problemáticas, ósea que si tú tienes un problema de disciplina, pues vas a ver en que te puedes

apoyar reglamentariamente y del manual si tú tienes un problema político en el plantel ahí te vas apoyando para ver las funciones de cada personal y puedes manejarlo así que (...), que el manual del director te sirve para deslindar y dar actividades a cada uno de los miembros del colectivo escolar (...)

Sabemos que el manual de funciones es un documentos donde se explica de manera amplia la función que cada uno de ellos tienen que realizar, sin embargo, en él no se mencionan las problemáticas de aprendizaje, comunicación, motivación, sentido de pertenencia, cultura escolar; pues estas áreas que conforman la organización escolar, se resuelven y se trabajan por medio de la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa, es interesante que continúe enfatizando la solución de estos problemas por medio del manual, pues cuando este se elaboró, el contexto era diferente, así que todas las funciones y sanciones han cambiado.

-¿Y usted como distribuye esas funciones?

-De acuerdo al organigrama (Alza la voz) **¿o de acuerdo a sus capacidades?** No, no, no, (Se muestra molesto) cada puesto, así como de Director es específico y entonces cada uno debe de ver que se cumpla cada función que le corresponde. **¿Y con respecto a los profesores, cuando distribuye las funciones, con base a que lo realiza?** Todo (...) está apoyado en el acuerdo 97 que sirve para el funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, entonces el acuerdo 97 estipula claramente de todos los elementos que conforman las Escuelas Secundarias Técnicas.

Se pretende conocer cuál es la forma en que el director delega las funciones, pues los docentes han indicado que no saben cuál es la función que les corresponde, pues el director cuando observa que hay un docente que no tiene control en la disciplina de los alumnos, los coloca en el área de orientación educativa, además que si algún docente pide cambio de horario a mitad del

ciclo escolar, lo hace, perjudicando a los demás docentes; pues en la sala de docentes, varios de ellos, estaban inconformes con la decisión que había tomado, pero nadie fue a platicarle su inconformidad.

El director delega las actividades de acuerdo al organigrama, refleja que aún considera a la organización escolar de manera tradicional, posteriormente indica que estas funciones lo delega por medio del acuerdo 97, sin embargo el acuerdo solo indica las funciones no las actividades, ni programas que deben llevar a cabo los docentes, tampoco menciona qué aspectos tienen que trabajar cada uno de ellos, además que cada ciclo escolar es diferente, por lo que se tienen que revisar constantemente.

-¿Qué aspectos son fundamentales para dirigir una institución educativa?

-Suerte. (Se ríe y repite suerte), luego me mira y dice. No, ponle tú ahí que ya dije que es una carrera que al avanzar paulatinamente en cada una de las responsabilidades técnico-pedagógicas, que ya te dije profesor, coordinador, subdirector, director... (El subdirector entra a la oficina del director y le dice. Jefe regáleme unos autógrafos, el director firma sin leer los documentos

Nos hemos encontrado con varias respuestas que realmente el Director no reflexiona en su quehacer directivo, pues la respuesta de “suerte”, parece indicar que él, no tiene expectativas de crecimiento, pues no lo refleja en las acciones que deberían realizarse en la organización escolar, además que no se trata de entregar y cumplir con todos los aspectos administrativos, se trata de mejorar a la organización escolar, sin embargo, después indica que es una carrera donde existen varias responsabilidades, “pues todos hacen que trabajan” .

Una de las áreas importantes de la Pedagogía, es la Gestión Educativa, pues las demandas de la sociedad actual demuestran que el modelo tradicional de gestión escolar está agotado y que no está dando los resultados esperados; por ello, resulta fundamental desarrollar nuevos procesos internos en cada plantel educativo, tendientes a generar una nueva gestión escolar para el cumplimiento de los objetivos de la educación básica.

La nueva gestión debe dejar a un lado los usos y costumbres que propician la rutina y el aislamiento profesional. Lo que se propone, entonces, es liderar procesos que aseguren los resultados que esperamos; trabajar en equipo para asumir corresponsablemente las decisiones que nos lleven a lograr lo planeado; impulsar el involucramiento y la participación activa de los padres de familia, en la formación de sus hijos; evaluar el desempeño y el de los alumnos, de lo que se trata es de diseñar y ejecutar la planeación de la escuela y del aula de una manera totalmente renovada, pues se trata de llevar una gestión escolar que conduzca a la escuela dentro de un proceso de mejora continua.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar ¹⁹(2006) “La gestión se caracteriza por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo

¹⁹ Ofrece alternativas que hagan de la planeación escolar un ejercicio más preciso y sencillo, de fácil concreción, no solo en el producto de su diseño, sino en la realidad cotidiana de la escuela y de las aulas, además que funcione como una herramienta útil que marque la pauta sobre lo que es necesario hacer diariamente en ese sentido”. (p.8)

a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación que se pretende alcanzar”.

-Con los nuevos cambios de la reforma y políticas educativas, han surgido nuevas áreas como es la Gestión educativa, ¿Para usted qué es y cómo se relaciona con las organizaciones escolares?

La ¿Gestión educativa? (...), pues te diría que los diferentes y todos nos lleva a tratar de gestionar, ponerles al alcance de sus manos los elementos con su quehacer educativo, esperar de las autoridades la actualización (...), el mantenimiento que es muy importante y (...) contar con los elementos necesarios para la obtención de las metas, ¿Y cómo se relaciona la Gestión educativa con las organizaciones escolares? Pues (titubea y tarda en responder) que es la función primordial del director para gestionar las diferentes organizaciones, llámese jurisdicción general, coordinación de zona, sindicato, delegación política, mantener relación con ellos para el quehacer educativo, las principales que son escuelas de calidad, normas de convivencia, preparación para el examen de COMIPEMS, se divide en los diferentes rubros para gestionar el buen funcionamiento.

El director desconoce el área de la Gestión Educativa, pero sabe cuál es la función y los objetivos que persigue esta, pues al decir “ponerles al alcance de sus manos los elementos con su quehacer educativo, esperar de las autoridades la actualización (...), el mantenimiento que es muy importante y (...) contar con los elementos necesarios para la obtención de las metas”, indica que tiene la noción de cómo se trabaja en las organizaciones escolares, sin embargo, no se aplica.

El estudio de las organizaciones no sería adecuado analizar de forma separada la cultura y estructura, sería un ejercicio artificial ya que, como sabemos, se construyen recíprocamente.

Cada cultura presenta contextos diferentes, ya que las enseñanzas que se imparten, las características de los alumnos que reciben, las estructuras organizativas con las que se cuentan, la formación inicial de su profesorado, etcétera, contribuye a que ese tipo de centros escolares se caractericen por desarrollar, en términos generales, y culturas organizativas diferentes, pues como lo indica Fullan (1993), “Cambiar las estructuras formales no es lo mismo que cambiar normas, hábitos, habilidades y creencias”.

Se trata de reconstruir la vida que discurre por sus estructuras, sus procesos y relaciones. La mejora no será real si no afecta a la compleja red de valores, creencias, normas, relaciones sociales y de poder, que configuran al centro escolar. La cultura se constituye, pues, en un foco imprescindible de cambio. Como ha señalado Smyth (2001), “sólo es posible el cambio fundamental al nivel de la escuela cuando la cultura escolar es considerada la clave de la reforma escolar”.

El director del centro escolar es quien habrá de explorar y conocer la cultura para partir iniciar procesos de cambio y modificación a la misma. A no ser que cambien la cultura de las escuelas, no cambiará nada. Pues coincido que “no importa que currículo introducimos, o cuántos cambios hacemos en la organización (ejemplo horario por bloques, comunidades más pequeñas...); si no cambian las creencias, las normas y las relaciones, nada cambiará”. (Noguera, 2003, p.5).

Ya hemos hablado de la importancia de conocer la cultura escolar, la relación que tiene para tomar decisiones, pero no con el sentido de pertenencia, pues es una de las categorías que nos ayudará a comprender la forma de convivir, trabajar, compartir experiencias y lo más importante sentirse parte de la organización, para perseguir las mismas metas y objetivos.

-¿Usted considera que es importante conocer la cultura escolar para la toma de decisiones? ¿Por qué?

-Si, ¿sabe en qué consiste la cultura escolar? No, la verdad nunca lo había oído; La cultura escolar, en cada comunidad educativa es diferente, porque su contexto así lo demanda, por ejemplo, cada escuela tiene su propia historia, sus propias costumbres, tradiciones y de acuerdo a esa historia se toman las decisiones para la comunidad educativa, así que la pregunta es. ¿si es importante que usted debe de conocer la cultura escolar para la toma de decisiones? Si la forma en cómo se conduce la comunidad (...) ya que con eso logras tener comunicación con los integrantes de la comunidad.

Desde este enfoque se entiende que el director -u otros agentes- una vez explorada y valorada la cultura, reforzará aquellos aspectos más positivos y reorientará los menos positivos de acuerdo con su visión. Uno de los puntos flacos de este planteamiento tiene que ver con el hecho de que esa visión la compartirán, probablemente, ciertos miembros del centro escolar y la comunidad educativa, pero no otros: se trata de cambios culturales que son impuestos desde la dirección del centro y en torno a los cuales quizá sólo se construyan consensos aparentes.

Como ha señalado Agnus (1989), “no cabe suponer o dar por sentado de las expectativas culturales de aquellos que trabajan en la organización se encarnarán en los valores particulares del líder” (p.71)

Tratar de conocer la cultura organizativa requiere, en ese sentido, la implicación de los integrantes del centro escolar, entre otras razones porque la implicación en la exploración y en la valoración de la cultura existente constituye, por sí misma, un modo de que se enganchen en el proceso de transformarla.

El sentido de pertenencia es lo que le da esencia a la organización escolar, es uno de los pilares que sostiene a los integrantes de la comunidad educativa y quién permite que los que estén dentro, se desenvuelvan pues se sienten seguros e interesados en todas las acciones que se suscitan dentro de la institución.

Hablar de cultura escolar es ir conociendo en cada parte de la organización escolar el cúmulo de significados que encierra cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, pues:

“Es un modo de expresar que en las organizaciones educativas, además de las regulaciones formales y de las actuaciones visibles, existe una dimensión que se ha ido generando progresivamente, a partir de experiencias compartidas, de percepciones y vivencias subjetivas respecto de la organización y lo que ocurre en ella., incluyendo los modos particulares de relacionarse social y profesionalmente y de hacer las cosas. Es una dimensión frecuentemente implícita, que no es fácil de captar, ni posee un carácter formal; está ligada a condiciones concretas, a un mundo de significados intersubjetivos y a la lógica del funcionamiento organizacional e interpretaciones sobre lo que en ellas acontece. Las organizaciones son culturas: se van configurando socialmente por sus integrantes” (González, 2005, p.18).

Para los alumnos estudiar en el turno vespertino es una oportunidad de aprender, de tener la atención de sus profesores, porque la matrícula es pequeña, sin embargo, no se cumple; indican que se sienten pertenecientes a la institución porque es una de las mejores escuelas, hay profesores que enseñan bien y les agrada; les gusta la escuela por su extensión y estética, sin embargo, también hay alumnos que no les agrada, porque deseaban otras secundarias; hay alumnos inquietos, existe la problemática del consumo de drogas y algo interesante es porque perciben que no hay control con ellos. (En el apartado de Anexos se puede observar en el cuadro 15 de Sentido de pertenencia con mayor profundidad en las respuestas).

Para el subdirector el turno vespertino es:

“agradable, a pesar de la problemática escolar, con problemáticas particulares”, pues las estrategias que han implementado para incrementar la matrícula y disminuir el índice de reprobación es por medio de “Amor por su escuela, ambiente saludable, rechazo de la violencia; respeto”, lo cual son aspectos que solo quedan en su discurso, pues alumnos y docentes no estarían de acuerdo si vieran estas respuestas.

Les agrada la escuela porque no llegan los maestros y se les dan horas libre, además que pueden jugar; en toda organización nos encontraremos alumnos que solo les guste jugar y divertirse, por eso es importante guiarlos y enseñarles que la escuela no es solo esa institución donde se les aplica exámenes o entran a clases, también que es una institución donde pueden aprender otras cosas, pues algunos han perdido la noción de la educación formal.

Los docentes que se sienten pertenecientes a la institución es porque les agrada lo que hacen, pues son quienes participan y tratan de realizar las actividades que les piden los directivos y quiénes buscan innovar en el aula, además que saben que tienen que cumplir con los objetivos que persigue la institución para la formación de sus estudiantes, además que al sentirse perteneciente a la institución, logran crecer dentro de ella, sin embargo, los que no se sienten pertenecientes es porque llevan poco tiempo en la institución y han notado que cada quien trabaja de manera individual; una de las profesoras mencionó en la sub-categoría de liderazgo que el director no suele presentar al personal, por lo que ocasiona que aunque lleven poco tiempo, no se sientan cómodos, además que no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, resolver problemas, además que no existe un reconocimientos del quehacer docente. Estos aspectos son muy importantes para comprender el sentido de pertenencia y el trabajo de los docentes. (Ver cuadro 15. Sentido de pertenencia en Anexos).

-¿Qué es lo que más le gusta de esta institución?

-Lograr ver cada tres años o cada generación, ver la transformación de los niños en jóvenes estudiantes a nivel medio superior y eso es muy motivante ver que en tres años se transformen y ver qué van adquiriendo un poco de responsabilidad para avanzar en su formación educativa.

Para el director esto es lo que lo motiva, pues ver cómo sus alumnos trascienden y se insertan a la educación media superior, además que van adquiriendo responsabilidades.

Existen dos consideraciones de la cultura escolar, esto es lo que dice María Teresa González González (2005):

- Las culturas organizativas se transforman paulatinamente: no existe un camino predeterminado, una fórmula que podamos seguir o aplicar para ello, pues no estamos ante un proceso exclusivamente técnico. Es un proceso dinámico, sometido a reconstrucción en nuestro diálogo sobre lo que hacemos, porqué y con qué efectos. Es también un proceso complejo en el que entran en juego muchas condiciones y factores que no siempre son fáciles de manejar. A esa complejidad contribuye la existencia de micropolíticas en el centro escolar (redes de poder e influencia que lo atraviesan; intereses en juego defendidos en espacios formales e informales; conflictos explícitos u ocultos; grupos, en definitiva, que luchan dentro de la organización para configurar la cultura y para hacer de sus visiones la norma de lo que defiende el centro escolar) y, por tanto, la presencia de un tejido cultural posiblemente fragmentado.
- Ello impone un escenario en el que, más que un camino lineal, será preciso tratar de encontrar vías para que las diversas orientaciones culturales presentes en el centro escolar puedan interactuar tan libre y tan abiertamente como sea posible. Habrá de abordarse el conflicto, las posturas diversas, las tensiones y presiones con vistas a que los miembros puedan orientar sus correspondientes poderes e influencias en el desarrollo de una orientación cultural más asumida y compartida. Las diferencias, la diversidad de creencias y prácticas, las incertidumbres, los dilemas y las tensiones serán, por definición puede decirse, nuestros compañeros de viaje.
- Es necesario tener presente que el proceso de transformación cultural requiere la conjugación de dos aspectos mutuamente interconectados,
- Por un lado hemos de contemplar los sistemas de valores, que principios han de nutrir e impregnar el funcionamiento de la organización y la educación que ofrece. Dicho en otros términos, hemos de atender el contenido de la cultura.
- Por otra parte, y al tiempo, es preciso atender a los procesos y estrategias de los que se echa mano para materializar ese contenido cultural en actuaciones concretas, en proyectos y formas de trabajar que penetren las prácticas de la organización, las experiencias de sus miembros y participantes, y los resultados que se generan. O lo que es lo mismo, hemos de atender también a los procesos. (González, 2005, p.29).

Una organización educativa pública no debería renunciar a los valores como los anteriores cuando sus miembros se implican en procesos de mejora y cambio; constituyen un norte necesario e imprescindible, particularmente en las coordenadas neoliberales de momento. Como ha señalado Santos

“No es fácil compaginar las filosofía dominante de la sociedad con la de una escuela para la democracia. El individualismo, la obsesión por la eficiencia, la

productividad, la competitividad, el pragmatismo, el eclecticismo son los ejes sobre los que se sustenta la cultura hegemónica actual. Pero la escuela ha de estar basada en la superación de desigualdades, el espíritu de justicia, el respeto a la diversidad, el desarrollo de la comprensión, de la crítica y del análisis ¿cómo compaginar esas dos corrientes que sustancialmente se oponen?”. (Guerra, 2003, p.20).

Se comprende entonces que la transformación cultural exige, también, cultivar aquellas condiciones organizativas que la posibiliten. Una de ellas, como se viene insistiendo en los últimos años, tiene que ver con las relaciones profesionales de colaboración que se desarrollen en el centro, relaciones que impliquen a los miembros en el desarrollo de la organización y los comprometa con las visiones que se hayan debatido y acordado. Smircich (1985) indica, que:

“Para nosotros, mirar a las organizaciones en términos culturales es entenderlas constituidas y mantenidas simbólicamente, dentro de patrones más amplios de significado. Así como la tarea del antropólogo consiste en interpretar, decodificar y reconstruir los sistemas de significado de grupos específicos, nuestra tarea puede ser entendida como la de interpretar, decodificar y reconstruir el significado de las organizaciones en la edad moderna. Y así como estudiar una cultura significa para el antropólogo estudiar la construcción del mundo [por parte de los sujetos], el estudio de la organización puede significar estudiar la construcción de la organización. (Smircich,1985, p.66).

Una de las sub-categorías que tiene mayor peso, debido a la estrecha relación de nuestro objeto de estudio (director), es el liderazgo, que es uno de los aspectos que engloba cada sub-categoría y que brinda esencia sobre el actuar de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

En la actualidad toda organización habla de liderazgo y de la mejora de la organización, si bien en la categoría de problemáticas de la institución, son problemas que se necesitan resolver en conjunto, sin embargo, cuando alguien no conoce o evade estos problemas, surgen otros, que parecen “una plaga”, así que todos tendríamos que pensar que es lo que está sucediendo dentro de la organización escolar, pues está claro que la ausencia de liderazgo suele ser causa de problemas en un centro y la manera en cómo se ejerce, pues como lo indica Kotter (1990) “marca la diferencia entre asfixiantes burocracias y organizaciones llenas de vida” (p.141).

La mayoría de los docentes respondieron que el liderazgo es saber guiar a un grupo, por lo que las respuestas son interesantes. (Ver cuadro 12. de Liderazgo en Anexos). Es interesante que algunos indiquen que la antigüedad es un problema para no realizar estas acciones, sin embargo, considero que cuando uno ya tiene varios años en el plantel, debe conocer la cultura escolar de la organización escolar y de los integrantes de la comunidad educativa, como es trabajar con ellos, realizar las juntas colegiadas para establecer estrategias que solucionen las múltiples problemáticas que se suscitan dentro de ella.

Sus respuestas se relacionan al manejo y control de personal docente y de alumnos, porque han observado que la mayoría no cumple con el reglamento y el calendario escolar, además que necesitan mantener la disciplina de la escuela, evitando que los alumnos porten objetos punzocortantes y solventes (thiner).

También desean que el director los guíe en su trayecto profesional, motivando a seguir preparándose y actualizándose en el área de docencia e investigación.

Por una parte mencionan que necesitan conocer la función que les corresponde, donde el director indique a cada uno de los integrantes de la comunidad lo que tienen que hacer, por medio de saber delegar funciones y el poder de convencimiento, que esta se puede lograr, si el Director motiva y se comunica con ellos para la toma de decisiones y reconoce su trabajo, pues los docentes han perdido interés y compromiso en la forma de enseñar, pues quien los guía ha olvidado la dirección (objetivos), por lo que cada uno de ellos ha creado su propio camino, logrando que todos tengan direcciones diferentes; que sabemos que todo docente persigue diferentes objetivos, y esto tiene que ver con la cultura escolar, sin embargo, en una organización escolar existen objetivos que deben cumplir todos los integrantes de la comunidad educativa para responder a todas las reformas y acuerdos que establece la Secretaría de Educación Pública.

Los docentes exigen que el liderazgo influya en la resolución de problemas, sin perder de vista los objetivos que establece la DGEST y los acuerdos; también hacen énfasis en la motivación y el saludo del personal, la realización de juntas para conocer los problemas que están enfrentando las organizaciones escolares, incentivarlos a la realización de proyectos educativos y ser organizado; mientras unos se centran en las relaciones inter e

intrapersonal, otros se centran en el cumplimiento de los objetivos, en el itinerario institucional y llevar a cabo las funciones administrativa.

El estilo de liderazgo del director, es autocrático, pues el Director no escucha las opiniones de los docentes, no realiza juntas donde exponga las problemáticas de alumnos y docentes, además que no crea estrategias de solución de problemas, trata a los docentes como subordinados; pues nunca dice qué objetivos persigue con las actividades que delega.

También se destaca el liderazgo laissez-faire, debido a que nunca realiza observaciones en las acciones que realizan los docentes, ni en la toma de decisiones de ninguno de ellos, pues no está interesado en lograr algún objetivo, en nuestro caso en cumplir con las reformas educativas de la educación básica. Este cuadro muestra las respuestas de los docentes, donde resaltan el liderazgo autocrático y permisivo:

| Autocrático | Laissez-faire |
|---|---|
| <p>No existe un acercamiento cordial con los integrantes de la institución, a pesar de observar lo que pasa con los chicos no hace algo por mejorar la situación</p> <p>Suele ser en algunas ocasiones ajeno a la institución siendo el representante el subdirector</p> <p>“los oye”</p> <p>no toma las buenas decisiones solo lo que le parece correcto</p> <p>liderazgo autocrático se debe hacer lo que el manda al momento, es grosero, no sabe pedir las cosas y no sabe mandar, no acepta aportaciones para la solución de problemas</p> <p>Es negativo, se enoja e ignora al personal</p> | <p>Un ejemplo es que algunos profesores los presiona y a otros no, (con algunos tiene consideraciones); No valora el esfuerzo de los que realmente trabajan, ya que los que no tienen la capacidad para el trabajo al que fueron asignados les deja otra actividad sumamente muy sencilla, y los que realmente demostramos que podemos con el trabajo nos exige más, tratando de resolver los problemas que los demás no pueden</p> |

Cuadro 27. Representa las características de los estilos de liderazgo que ejerce en la institución.

En una organización escolar estos estilos de liderazgo pueden combinarse, pero si se sabe lo que se pretende, pues cada uno de ellos ofrece características que puede mejorar las debilidades que presenta la organización.

Al subdirector se le preguntó: ¿Qué habilidades considera que son esenciales para dirigir una institución educativa?, él indicó que buena preparación, saber tratar a las personas, tener presencia y predicar con el ejemplo, además de crear un clima agradable, posteriormente le pregunte lo siguiente: ¿Cómo fomenta la comunicación y participación de los integrantes de la institución? en forma personal, invitándolos a participar, sus respuestas son muy generales, nunca menciona ¿Cómo lo hace?, pues al escribir sus respuestas no se detuvo a reflexionar cada pregunta, pues tanto el subdirector y director, siempre dirán que la institución no tiene problemas.

-¿Para usted que habilidades considera que son importantes para dirigir una institución educativa y como repercuten en su práctica?

-¿Qué habilidad? pues ser (...) observador, ser buen negociador (...), lograr (...) evaluar para generar el cumplimiento de las metas establecidas.

Sus respuestas fueron pausadas consecutivamente, pues se notaba que nunca había reflexionado en las habilidades que debe tener un director para dirigir una organización escolar.

-De acuerdo a su experiencia profesional y laboral ¿Cuál es la importancia de ejercer liderazgo en una organización escolar?

-Es la persona que debe ir (...) a la par con el proyecto (...), con el plan de trabajo, para alcanzar las metas propuestas, el líder nunca debe de perder el rumbo.

Su respuesta se relaciona al liderazgo autocrático, pues se apega mucho a lo que establecen los acuerdos en la manera de cumplir “administrativamente” y

“burocráticamente”, pues lo que está establecido es lo que se hace, lo demás como convivir con los docentes, realizar juntas colegiadas o delegar funciones lo olvida, además de olvidar que la prioridad son los alumnos.

-¿Para usted que es el liderazgo y cómo lo relaciona con su práctica profesional?

-La persona que va a la par con el proyecto educativo, es la persona que puede presionar, y observar para cumplir con lo planeado, es una persona muy importante con la comunidad educativa.

Aquí observamos que nuevamente realiza la definición de liderazgo, pero ahora incorpora una nueva palabra que es, “presionar” pues la autoridad no lo entiende como “la autoridad institucional siempre visible, a la que acompañan los atributos técnicos propios del cargo y a la que se exige eficacia” son características de dirección, mientras el liderazgo es “ la autoridad informal que influye en los centros, facilitan el cambio y del que siempre se espera integridad”.(Bolman y Deal; 1984, Bennis y Nanus, 1985; Gorrochotegui, 1997; Alvarez, 1998, p.53).

Que liderazgo y dirección sean distintos, no significa que sean excluyentes. Lo normal es que la dirección establezca el liderazgo en el centro, aunque no tiene porque ocurrir. Por otra parte pueden existir distintas formas de liderazgo en el centro que no tienen nada que ver con la dirección e, incluso, pueden ser opuestas. Por eso nosotros partimos de un principio elemental: o el director establece el liderazgo en su centro, o no estará capacitado para dirigirlo; es decir, un director debe asumir o compartir su liderazgo, lo que no quiere decir que siempre ocurra, ni impide la existencia de otras formas de liderazgo.

Al mencionar esto: “es una persona importante con la comunidad educativa”, pues se entendería que es la persona que está encargado de dar sentido a la dirección y de todos los aspectos que mencionaron los docentes.

Esta parte es interesante, pues en la entrevista, el director grita a la coordinadora Bárbara, pues se encuentra muy nervioso, porque los directivos de otras secundarias Técnicas están esperando el envío de las actividades que se realizaron en la junta, por lo que la coordinadora, se muestra molesta, porque el director no se toma la molestia de ir a preguntarle cómo van para la entrega de las actividades, solo les indica que se apuren porque no quiere que le estén llamando para lo mismo; tuve varias pláticas con las secretarias, donde ellas me dijeron que el director solo le interesa cumplir con la parte burocrática y técnica, pues no han observado que el director platique con los docentes y alumnos, esto es lo que algunos docentes dijeron: “ (...) grita y que no tiene la sutileza de pedir las cosas”.

Se detiene la entrevista por 2 o 3 minutos y el Director le grita a la profesora Bárbara de la siguiente manera:

-Bárbaraaaaaa(...),¿qué pasó con eso?, la profesora no responde y después de algunos segundos entra a la dirección y le dice que ella ha enviado su parte y solo falta el coordinador Pedro, -él director le indica que se apuren en enviar esas actividades porque no quiere que le estén llamando para lo mismo...Después me dice:

-¿Qué más...?

-¿Cuáles son los obstáculos que ha tenido en la institución? y ¿Cómo le (s) ha dado solución?

-No, (...) no, no (¿Para hacer una actividad? o ¿Para tomar una decisión? o ¿Para asignarle una actividad a algún profesor?) no (alza la voz), yo llevo buena comunicación con ellos.

Nuevamente el director indica que él lleva buena comunicación con todos y que no hay problemas en la institución, sigue sin aceptar que la organización escolar presenta problemas, que los docentes se sienten desmotivados, que los alumnos necesitan atención en los problemas de aprendizaje y drogadicción; mientras siga negando que no ha tenido obstáculos, no se resolverán los problemas, pues se necesita actuar para mejorar e innovar a la organización escolar.

-¿Qué estrategias utiliza para fomentar la comunicación y la participación de los integrantes de la comunidad educativa?

-¿Yo qué? (Alza el tono de voz) tenerlos informados de las problemáticas de conducta que presentan los estudiantes, canalizar a los jóvenes a instituciones que los ayuden el que, para que, donde...

Aquí el tono de voz es agresivo, pues la pregunta le ha incomodado y existe una contradicción, pues cuando le pregunté que si ha tenido obstáculos para asignarle una actividad a los profesores él indicó que no, porque tiene buena comunicación con ellos, sin embargo, los docentes indicaron que: “en la organización escolar el director debe tener buena comunicación con ellos, informar de las decisiones que toma, además de realizar juntas constantes, que no solo lo indique la DGEST”.

En relación con la Gestión escolar, Loera (2007) menciona que las buenas prácticas se identificaron por:

- La disposición y el compromiso del personal de la escuela.
- Ambiente de trabajo con buenas relaciones.
- Reconocimiento social de la escuela.
- Planeación institucional sistemática y colectiva.
- El trabajo conjunto y la toma de decisiones en colectivo.
- Apoyo académico a estudiantes de bajo nivel de logro.

- Planeación didáctica.
- Optimización del tiempo efectivo del trabajo escolar.
- Capacitación y actualización del personal docente.
- Directores con liderazgo y reconocimiento de la comunidad escolar.
- Mejora de las condiciones de infraestructura y de equipamiento.
- El consejo Técnico escolar se orienta a cuestiones pedagógicas.
- Las acciones del director están asociadas a un alto nivel de la calidad de la gestión escolar.

Loera (2007) “mientras los directores dediquen más tiempo a cuestiones administrativas –en lugar de las académicas – y a cuestiones ajenas a la escuela, se reducirá significativamente la calidad de la gestión escolar”, de igual forma, “la calidad de la gestión se mejora significativamente si el director se dedica a gestionar mejoras de infraestructura; si maestros y directores analizan conjuntamente problemas de enseñanza aprendizaje; si el director se considera buen pedagogo y ha permanecido en la escuela por un número de años. (p.60).

La figura del director es imprescindible en la calidad de la gestión escolar. Y si bien es relevante su experiencia en el cargo y el ser reconocido por su colectivo docente y por la comunidad educativa como buen maestro, hace falta un mayor interés por mejorar los procesos y los resultados en su centro educativo.

Como es de esperarse, los docentes consideran que si es importante realizar juntas para conocer los avances y obstáculos que está presentando la organización escolar, para algunos es importante dar seguimiento a las problemáticas, esto es lo que respondieron:

Mientras que otros docentes indican que no, porque no reflejan la realidad, entonces lo que ellos desean es que ya no se realicen discursos que sean idealistas, sino que las problemáticas que existen dentro de la organización

escolar, permitan crear estrategias de solución por medio de la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa. Pues como lo afirma Achinstein (2002) “no todas las visiones educativas son iguales. Visiones diferentes provocan experiencias extremadamente distintas para los alumnos, las escuelas y las comunidades educativas más amplias.” (p.136)

Las juntas que realiza el director no se hacen en conjunto, además que son pocas, ya que solo los directivos y coordinadores participan; pues efectivamente no presenta a los docentes que se integran al ciclo escolar, pues varios no saben si se realizan juntas. Al parecer lo realiza dos veces en el ciclo escolar, pues solo cumple con lo que se indica administrativamente, sin embargo, se pueden crear juntas colegiadas sin que estén establecidas en un calendario escolar o en cualquier papel, pues lo que se pretende es trabajar y fomentar la participación de los docentes, ir de manera paulatina creando formas de solucionar los problemas e innovar en la organización escolar. El que no presente al personal nuevo, puede afectar en que los docentes no se sientan parte de la institución y causar falta de interés en las actividades que tienen que realizar.

El significado que le atribuyen los docentes a la realización de las juntas, es una manera de fortalecer la comunicación y la base para tomar decisiones para la organización escolar, además de exponer sus experiencias y aportar sus historias como parte de la formación de la cultura escolar y el cumplimiento de los objetivos. Algunos docentes indican que las reuniones se tienen que hacer al finalizar cada bimestre, entonces el realizar 2 o 3 veces, no es lo suficiente para conversar y

conocer la complejidad de problemas que se suscitan dentro de ella, además de la importancias de establecer las funciones que deben cumplir cada uno de ellos.

Mientras los docentes han dicho que una de las características que mejoraría a la organización escolar, sería la comunicación, el subdirector se ha contradicho, pues él indica que fomenta la comunicación y el trabajo docente por medio de las juntas colegiadas y en los cursos introductorios al inicio de cada ciclo escolar, debemos enfatizar que no solo en las juntas se fomenta la comunicación, pues en toda la organización escolar se está en constante interacción, en las juntas se fomenta y se habla sobre ello, mientras en la organización se refleja.

El subdirector ha mencionado que los temas que suelen platicar son” Aprovechamiento escolar: disciplina, respeto de normas, participación en general”, por otra parte al solicitar las reuniones con los padres de familia lo realiza por medio de convocatorias, mensajes particulares, citatorios y atención personalizada. También indica que en las reuniones se intercambian experiencias, acuerdos y compromisos, lo cual no sucede, pues los docentes no lo han mencionado.

-¿Realiza reuniones con los profesores para intercambiar experiencias, acuerdos y compromisos? ¿Cómo hace esto?

a) ¿Cuáles son los temas que abordan?

-Pues (...) la última vimos que era el Programa de Escuelas de Calidad, el PETE, Normas de convivencia, preparación para el examen de COMIPEMS, ¿Quieres más o así? (alza la voz), es que te puedo traer todo lo que se hizo, vete a preguntarle a Barbarita por el temario: (fui a preguntarle a la Coordinadora Académica del turno matutino, quien me dio una lista de las actividades que se planearon trabajar con los docentes del plantel), estos son los temas.

Orden del día.

 Lista de asistencia

- ✚ Estrategias de preparación para el examen Enlace y COMIPEMS
- ✚ Marco jurídico “Trato decoroso hacia los alumnos
- ✚ Cartilla Nacional de Evaluación “Acuerdo 648”
- ✚ Seguimiento y evaluación PETE
- ✚ Estándares de desempeño docente
- ✚ Asuntos Generales

Estos son los temas que se trabajaron en la última reunión con los docentes, el director se muestra muy entusiasmado al mostrarme el temario, sin embargo, al preguntarle en qué consiste cada uno de ellos, no supo responder, pues al parecer no ha analizado cada uno de estos temas.

-¿Cuando usted realiza cambios en la institución, reúne a todo el personal de la comunidad educativa para informar las acciones que realizó o realizará?

Si, **-¿Cuántas veces lo ha hecho?** Pues es conforme lo requieren las problemáticas a atacar

Él indica que el director si realiza reuniones con la comunidad educativa, pero es conforme lo requieren las problemáticas a atacar. Si en verdad realiza estas reuniones, los problemas ya hubieran cesado.

-¿cuál es la actitud que toma al escuchar las opiniones de los docentes?

-Sí, Desde luego, Pues solo los escucho, **¿Y si tienen algún proyecto, programa, usted si les permite que lo realicen?** Si, siempre y cuando que se apegue a los programas de estudio y que se apegue a las normas de convivencia

-¿Cree que es importante realizar este tipo de reuniones? ¿Por qué?

-Sí, porque es importante que sepan lo que se tiene que hacer en el plantel.

Al indicar que “solo los escucha”, de una manera desinteresada significa que no lo hace, pues atender a cada una de sus peticiones y la resolución de los problemas, les daría una mayor apertura y autonomía para que los docentes se sientan pertenecientes a la institución; además que cuando se le pregunta si es importante realizar estas reuniones, solo enfatiza que sí, para que conozcan lo que tienen que hacer.

-¿Ha solicitado reuniones con los padres de familia para abordar temas sobre las problemáticas que presentan los alumnos? ¿De qué manera lo hace?

-Si, con un temario, tratarlos de convencer lo importante de su participación Mientras que las reuniones con los padres de familia se realizan por medio de un temario y no menciona como lo hace, solo que trata de convencerlos para que participen.

Ya se dijo que los docentes no se sienten pertenecientes a la institución debido a que no existe un reconocimiento del Director hacia el trabajo que realizan, causando que se encuentren desmotivados y desinteresados, está sub-categoría (desmotivación) aparece como la base para la comunicación, el trabajo en equipo y el interés por innovar el quehacer educativo.

Realmente es una categoría con mucho significado, pues para conocer porqué han perdido el interés sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, además que no indagan sobre preparar sus clases, métodos y estrategias didácticas, estas son sus respuestas:

- Si se pierde por falta de motivación y por personas que seguramente no tienen vocación
- Por falta de organización, la situación que hoy en día plantea la SEP; los alumnos que en ocasiones son apáticos
- Si hemos perdido el interés por elaborar todo lo anterior, principalmente porque no podemos ser justos con los alumnos, ya que no debemos de reprobar , por ello para que lo realizamos se de todos modos los tenemos que aprobar

Estamos de acuerdo que en toda organización nos encontraremos con docentes interesados y otros no tanto, pero aquellos que no lo están, son con los que más se debe trabajar, junto con los que siempre participan, pues ellos los irán empujando hacia los objetivos que persiga la institución. Abandonarlos, solo causa que se hundan. Pues aunque el director indique que fomenta la motivación, hablando con ellos, aún seguimos observando que no lo hace, tiene la idea, pero no llevarla a cabo, es solo un discurso más.

-Ha detectado que los profesores han perdido el interés por preparar sus clases y la utilización de estrategias y recursos didácticos? ¿Por qué considera que esto les sucede?

Pues como toda organización (...) de trabajo (...), hay personas (...) que van a la vanguardia (...), profesores tradicionalistas, profesores chambistas y profesores irresponsables, la función de uno es irle buscando que logren cumplir con su participación en el proyecto escolar, **¿Y usted como los motiva?** Pues hablando con ellos y comprometiéndolos, que tenemos que llegar a una meta como ya mencionamos al principio sacar buenos lugares en el examen enlace, que nuestros estudiantes practiquen para presentar el examen de COMIPEMS, y que se queden en sus primeras opciones, para nosotros eso es lo más importante.

Podemos constatar, por tanto, una crisis en la razón de ser de las instituciones escolares debido a una falta de consenso acerca de los fines que prioritariamente deben orientar su trabajo, además que la formación inicial es muy deficitaria pues la corta duración de los estudios impide que se puedan atender todas las facetas que este tipo de profesionalidad requiere. Estas lagunas formativas cuando se accede a su puesto de trabajo por primera vez es un factor determinante en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se promueven, día a día, en las aulas, así como la enorme pobreza de las políticas de actualización cultural y psicopedagógica del profesorado, estos aspectos se necesitan fortalecer para que los docentes se sientan motivados y pertenecientes a la institución.

Hablar de motivación, se trata de que los alumnos se sientan pertenecientes a la institución, se interesen por aprender y realicen las actividades que se les pide dentro y fuera de la escuela por medio de la comunicación con sus profesores y directivos, además que es importante que

ellos se les escuche y se les brinde las herramientas que fortalezcan su formación.

Por lo que también existen varios estudios acerca de la motivación, uno de ellos es de James Stoner y Edward Freeman (1996), alude que existen dos tipos de motivación:

1. La tradicional, hace referencia a Frederick Taylor y la administración científica, en esa época los administradores decidían cual era la forma más eficiente de realizar las tareas repetitivas y posteriormente motivaban a los trabajadores a través de un sistema de incentivos salariales, conforme los trabajadores producían así ganaban, hace referencia al supuesto de que los trabajadores eran holgazanes y solo se les podía motivar a través de dinero, los gerentes creían conocer mejor el trabajo que los mismos obreros.
2. El modelo de las relaciones humanas, en este caso se relaciona directamente con Elton Mayo y sus contemporáneos, los cuales realizaron investigaciones sobre las relaciones humanas y descubrieron contrario a las concepciones del tipo tradicional que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales funcionaban para crear motivación y sostenerla.

La motivación se relaciona con la cultura escolar pues como dicen los autores Fernando Arias Galicia y Victor Heredia Espinosa “Algunas conductas de las personas son aprendidas y la sociedad va modelando de alguna manera la personalidad. Cada individuo nace con un conjunto de instintos pero la cultura interviene en la modelación del comportamiento y crea las necesidades”. (p.15).

Conclusiones

Las organizaciones escolares se han transformado debido a que se pide desarrollar una formación “integral” por medio del modelo educativo por competencias, provocando que los docentes desconozcan la forma de trabajar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que pide la Reforma Integral de la Educación Básica, La ley General de Educación y los diversos acuerdos (592, 593, 97...).

Pero no solo en el aula se pide esta forma de trabajar, también en la estructura de la organización, donde se incorporan nuevos conceptos como es la cultura escolar y una organización que aprende; enfatizando la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa, participación constante para el cumplimiento de los objetivos, toma de decisiones adaptadas al contexto de la escuela, sentido de pertenencia y reconocimiento sobre las actividades, así como una motivación constante para la actualización y participación de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Es importante que en toda organización escolar se cuente con la participación constante del director, pues tiene un papel trascendente no solo en la toma de decisiones, también en las acciones que se realizan en ella y el impacto que reflejan los alumnos y docentes en su actuar, pues por medio del liderazgo y los diferentes estilos, el director busca estrategias de mejora y crea escenarios de manera prospectiva para la resolución de los problemas que se van suscitando, con la finalidad de que todos los integrantes de la comunidad educativa se sientan interesados en aprender y enseñar.

Los resultados que obtuvimos con los instrumentos de investigación y con la triangulación hermenéutica, podemos observar que no es la única escuela que presenta problemas en la estructura y en los procesos de la organización, puesto que la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, es un claro ejemplo de los problemas que se están suscitando por falta de actualización de directivos y docentes, además de los diversos cambios que se están efectuando en las reformas educativas y por seguir trabajando con organizaciones cerradas,

tradicionales donde el director solo delega funciones y los “otros” acatan las órdenes.

Se propone trabajar con el liderazgo centrándonos en el director, pues este se concibe como la persona que guía a los integrantes de la comunidad educativa y con la experiencia que ha adquirido comparte y perfecciona el quehacer educativo; sabemos que la tarea del director se ha enfocado en la parte administrativa, olvidando la pedagógica, por lo que el liderazgo permite influir en los seguidores, así que el líder necesita desarrollar una serie de habilidades para que guíe sus acciones, y éstas se puedan concebir como herramientas interiores para motivar, dirigir los procesos y guiar a la organización hacia metas y objetivos comunes.

El liderazgo engloba diversos significados y como se puede observar en el trabajo de investigación, en categorías (motivación, trabajo en equipo, juntas colegiales, sentido de pertenencia) que permitirá fortalecer la cultura escolar y diseñar estrategias que permitan mejorar a la organización escolar.

Fuentes de consulta

Antúnez, S. M. (1993). La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización. Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: ICE.

Arce G. F. (1981). En busca de una educación revolucionaria: 1924-1934. En: Z.V. Josefina (1° Ed.), Ensayos sobre historia de la Educación en México (pp. 171-223). México: Colegio de México.

Argudín, V. Y, (2005). La convergencia entre habilidades, actitudes y valores en la construcción de las competencias educativas. Recuperado de https://www.google.com.mx/?gws_rd=cr&ei=wXSNUt-6Lem-2QWEvoDwBg#q=La+convergencia+entre+habilidades%2C+actitudes+y+valores+en+la+construcci%C3%B3n+de+las+competencias+educativas.

Bolman, L. y Deal, T. E. (1984): Modern approaches to understanding and managing organizations. San Francisco, Jossey Bass.

Carranza, P. (2004). 100 años de educación en México 1900-2000. México: Noriega Editores.

Castillo, T. I. (2010, septiembre). La educación secundaria técnica ¿Un puente para la educación media superior técnica? Ponencia presentada al 75 aniversario de creación del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos 9, Juan de Dios Bátiz (CECyT JDB), del Instituto Politécnico Nacional, México.

Charles, M. (2004). Enseñanza efectiva. Una revisión bibliográfica más reciente en los países europeos y anglosajones. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 9 (21). pp.277-381.

Cruz, R. L. (S/F). La Reforma de educación secundaria. Percepciones y apreciaciones de los maestros. México Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco.

Kotter, J. (2000). Que hacen los líderes. Harvard Business Review: Gestión 2000.

García de Viedma, J. J. (1999). Liderazgo educativo. Coordinador de Contenidos de Excelencia Educativa. Gaceta de Excelencia Educativa, N.3.México, D.F.

Garza, R. B. (s.f.). Las competencias profesionales del directivo y los modelos de liderazgo como elementos clave de la comunicación en la gestión escolar. México: Congreso Internacional para la investigación y el desarrollo educativo.

Gómez, R. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. 2 (2), pp. 61.77.

González, C.N. , Hernández, S. E., Santos, B., Noelia. (s.f.) El liderazgo. Universidad Católica San Antonio de Murcia.

González, G. M. (2005).Conocer y transformar la cultura de las organizaciones educativas. Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria.

Greaves , C. (1994). Un nuevo sesgo 1958-1964. En García, M. J. (1ª. Ed.) Historia de la Alfabetización y de la Educación de Adultos en México. México:INEA-El Colegio de México.

Hernández, E. E., González, C. N., Santo, B. N. (s.f). El liderazgo. Recuperado de <http://psicologiadeltrabajoucam.wikispaces.com/file/view/EL+LIDERAZGO.pdf>

Hernández, G. R. (1986). Los Estilos del liderazgo directivo y la calidad educativa. México.

Huerta, E. A. (2001). La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar, capítulo 15, México Paidós (Maestros y enseñanza).

Ibarrola, M. (1993). Industria y Escuela Técnica. Dos experiencias mexicanas. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OLREAC). Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. (CIID-CENEP). Fundación SNTE para la cultura del maestro mexicano, Santiago/Buenos Aires, México.

Lazarin M.F. (2010) La Escuela Politécnica Nacional, proyecto educativo de los años treinta. En C. T. Isabel (Ed.), La secundaria Técnica. ¿Un puente para la educación media superior técnica?. Ponencia presentada al 75 aniversario de creación del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos 9, Juan de Dios Bátiz (CECyT JDB), del Instituto Politécnico Nacional, México.

Lazarín, F. (1996). Educación para las ciudades. Las políticas educativas (1940-1982). Revista Mexicana de Investigación Educativa. 1 (1), 166-180.

León de P. A. (1975). Plutarco Elías Calles. Creador de Instituciones. México: Ediciones Instituto Nacional de Administración Pública.

Lorenzo, D. M. (1999). La complejidad del liderazgo en las instituciones educativas. Recuperado de http://www.udenar.edu.co/rudecolombia/files/r2_169.pdf

Loera, A. (2007). Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas escuelas públicas mexicanas. México: SEP.

Martín, B. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden.[en línea]. Universidad de Alcalá, Departamento de Educación. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf> [2013,10 mayo].

Maureira, C. O. (2007). Liderazgo para la eficacia escolar: una estrategia para la calidad. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Chile: UCSH.

Murillo, T. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 9 (21), pp. 319-359.

Martínez, C. .2011.El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Universidad del Norte. Pensamiento y gestión, N°20. ISSN 1657-6276

Rey, M., R. y Santamaría, P. J. (2000). Transformar la educación en un contrato de calidad. Colecciones gestión de calidad. España: Monografías Escuela Española.(páginas 127-134).

Santos G, M. A. (2004). Escuelas para la Democracia/ Cultura, organización y dirección de instituciones educativas. Reflexión para la acción/cultura. Conocer y transformar la cultura de las organizaciones educativas. España: Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria.

Santos G, M. A (2004). Arqueología de los sentimientos en la Organización Escolar. Revista Tendencias Pedagógicas, 1(9), 45-70.

Smircich, L. (1993): Concepts of Culture and organizacional Análisis. Administrative science Quaterly, 28(1), pág.66

SEP (1982). Memoria...México: SEP.

SEP (1992). Memoria...México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (1998). Sistema Nacional de Educación Tecnológica. México: SEP.

SEP. (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/ Programa Escuelas de Calidad, México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

SEP. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/ Programa Escuelas de Calidad. México: SEP/SEB/DGDGIE/PEC.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Nueva York: Ediciones Paidós.

Weiss, E., Quiroz R. y Santos del Real A. (2005). Expansión de la educación secundaria en México. Logros y dificultades en eficiencia, calidad y equidad. UNESCO: Instituto Internacional de planeamiento de la educación.

Zalles, S. J. (2011). Liderazgo: un concepto en evolución. Ecuador: Fundación Konrad Adenauer.

Soberanes E., Lugarda.(et.al). Modelo de motivación para organizaciones en Morelos.

A
N
E
X
O
S

| HISTORIA DE LA ESCUELA SEC. TÉC. | | |
|--|--|--|
| ALUMNO | DOCENTE | DIRECTIVO |
| ¿Conoces la historia de tú secundaria? Describe un acontecimiento que te llame la atención: | ¿Conoce la historia de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”? Describe algún acontecimiento que le llame la atención: | |
| Antes era una pre-vocacional | Se inicio como la pre-vocacional numero 3 aunque ya no tiene nada que ver con el politécnico se sigue siendo aliada | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La escuela era más grande pero la redujeron • No, nos han platicado porque no hemos preguntado • Se supone que se escondieron los estudiantes de la manifestación de Tlatelolco • Laboratorios subterráneos • que hay túneles debajo de los salones • Que algún día estuvo la hija de la persona que escribió el himno de las Escuelas Secundarias Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> • Primero la gran extensión del terreno y segundo que hay antiguos salones por debajo de la escuela • La conozco poco históricamente, pero se que tiene prestigio académico, es buena escuela, tiene buena plantilla de profesores • Fue refugio de pre-vocacionales donde se utilizaron los sótanos • El 50 aniversario de la escuela no conozco mas • Cumplió su 50 aniversario el año pasado en un principio funciono como bachillerato del politécnico | <p>¿Conoce la historia de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”? Describe algún acontecimiento que le llame la atención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El curriculum de Pablo Hope Hope |

Cuadro 1. Estas son respuestas que se obtuvieron de los alumnos, docentes y directivos, donde se puede observar, que desconocen la Historia de la Escuela Secundaria Técnica N°15 “Pablo Hope Hope”, pues la mayoría solo mencionan los 50 años que cumplió la institución, así como enfatizar que antes era una pre-vocacional.

SECUNDARIAS TÉCNICAS

| DOCENTE | | | | | DIRECTIVOS | |
|--|--|--|--|---|--|---|
| ¿Ha trabajado en otras Secundarias Técnicas? ¿Cuál es la comparación que percibe de esa escuela y la Secundaria Técnica N°15 "Pablo Hope Hope"? | ¿Cuál es su opinión acerca de las Escuelas Secundarias Técnicas en este contexto neoliberal? | ¿Por qué decidió dar clases en una Escuela Secundaria Técnica? | | | ¿Cómo percibe a los alumnos, docentes y director en este contexto? | |
| Problemáticas detectadas en la institución | Lo que piensan acerca de las Secundarias Técnicas en este contexto neoliberal | Flexibilidad del trabajo | Invitación de un directivo, familiar | Asignación de escuelas | No existe campo laboral | |
| <p>si, en esta escuela no hay liderazgo, el nivel de educación es muy bajo, no se permite al 100% hacer uso de los recursos didácticos de la escuela, hay muchas limitaciones, no permiten trabajar en competencias, solo el tradicionalismo</p> <p>Trabajé en la escuela Secundaria Técnica 88 "Jesús reyes Heróles" y actualmente trabajo en la Escuela Secundaria diurna 160 "Ana María Gallega Mandarte y Villaseñor". Encuentro diferencias pues las apariencias engañan, aquí falta liderazgo hacia los docentes, pues cada uno camina por su lado, no hay</p> | <p>Creo que no han tenido cambios y empiezan a ser importantes que aún falta mucho para hacer cambios verdaderos en la educación</p> <p>Considero que siguen siendo una opción para la formación de profesionales técnicos</p> | <p>por la jornada de trabajo que se tiene y horarios flexibles</p> | <p>por invitación de un directivo</p> <p>porque se me presento la oportunidad de que una amiga de la familia me invitará para trabajar 35 horas en la mañana ya que yo trabajaba en el hospital general en el área de clínica, una vez determinado el interinato, el director de la técnica me invitó a pertenecer a su equipo de trabajo, me fui preparando tomando cursos de</p> | <p>Cuando sales del sistema de normales, de acuerdo al escalafón te asignan una escuela y yo escogí una escuela secundaria técnica por quedar cerca de donde vivo. Actualmente los lugares ya no se otorgan de esta manera ahora deben concursar por un lugar en el sistema, también se</p> | <p>Porque no hay fuentes de trabajo para un geógrafo (social) en donde impera un sistema capitalista. Nuestra formación permite la planeación (social, económica y política) pasado, presente, futuro, es por ello que muchas empresas capitalistas se verían afectadas en sus ingresos, porque debemos mantener un equilibrio en la naturaleza</p> <p>¿Usted qué opina acerca del papel del docente en los procesos educativos y de formación académica?</p> <p>El papel del docente de una Escuela Secundaria Técnica Que falta mucho por tener maestros de calidad ya que la mayoría tiene carreras trunca o son pasantes y son los que están frente a grupo y tienen sus 42 hrs.</p> <p>El papel del docente en secundarias está muy limitado pues por el acuerdo 548, está condenado a no reprobar el alumno y eso limita el accionar de los alumnos y maestros, pues los aprendizajes son más sencillos y no contienen nada y los alumnos su antipatía!!!</p> | <p>que hay que trabajar en cada uno de esos rubros para tratar de evitarlos</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|
| <p>dirección hacia dónde vamos el (PETE), no hay metas bien definidas y las juntas que se deben realizar para direccionar hacia dónde dirigirnos y ponernos de acuerdo , esas juntas no existen, no se toman acuerdos entre profesores y autoridades. Creo firmemente que un buen líder guía para que todos los demás hagamos lo que nos corresponde</p> <p>Esta es la única escuela en la que he trabajado</p> <p>Si, técnica 100, casi no existe, tienen las mismas problemáticas con los alumnos</p> <p>Que cada escuela secundaria técnica es deficiente por la comunidad que cada una de ellas tiene como referente asocial</p> | <p>Están retrasados y son deficientes Creo que las escuelas técnicas han ido perdiendo credibilidad. (Algunas) con el paso del tiempo. Hoy en día según el acuerdo 593 los talleres pasan a ser asignaturas y les quitaron carga horaria</p> | | <p>educación y así me enseñé</p> | <p>conoce como examen de oposición</p> <p>Bueno se inicio de carrera y de formación profesional, mis propuestas estaban enfocadas a las secundarias técnicas</p> <p>así fui asignado</p> | <p>Es el pilar más importante y por lo tanto constantemente debe prepararse en curso de actualización y nivel académico. el papel del docente es importante ya que es un líder, un formador y que debe gustarle lo que hace para ser el mejor</p> <p>El papel del docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje</p> <p>Es importante y trascendente en el proceso de enseñanza y aprendizaje Somos los conductores de información que el papel profesional que se desarrolla académicamente es buena</p> | |
|--|--|--|----------------------------------|--|--|--|

Cuadro 2. Secundaria Técnica. El presente cuadro muestra las problemáticas que se suscitan en la organización escolar, donde se perciben como “deficientes” debido a la falta de un líder que guíe sus acciones; pues la calidad de la educación y formación docente no cumplen con los perfiles que piden las reformas educativas; pues algunos decidieron ejercer la docencia por los horarios y la flexibilidad de trabajo.

PERFIL PROFESIONAL

| DOCENTES | | DIRECTIVOS | | |
|---|--|--|--|---|
| ¿Cuál es su trayectoria académica? ¿Tiene alguna especialidad? Enliste su respuesta: | Enliste que cursos, conferencias, Diplomados ha tomado para su actualización y formación profesional | ¿Qué materias imparte en la institución? | | ¿Cuál es su trayectoria académica? |
| Licenciaturas área Físico-Matemáticas | Educación inclusiva | Actualización docente en el uso de las TIC | Materias asignadas | |
| Licenciatura en educación Media en el área de Matemáticas Laboratorio de ofimática y contable Químico Farmacéutico Biólogo, 10 años en CONALEP, impartiendo 5 y 6 semestre en el área de químicos industriales, 24 años en la SEP, 11 años en el Instituto guadalupe insurgente | todo lo relacionado con la ofimática, como es tecnología, taquigrafía, mecanografía Niños con TDAH, calidad en el servicio y computación El sistema otorga diplomados y he tomado de educación especial e inclusiva hace dos años | Geografía Formación Cívica y ética Por el momento ninguna por exceso de personal | Matemáticas a primer y segundo grado | médico cirujano y partero, tome 2 diplomados en docencia Enliste que cursos, diplomados, conferencias ha tomado para su actualización y formación profesional: uso y manejo de las tic en la docencia, preparados para los cambios de la enseñanza un reto para el siglo XXI, diplomado en docencia |
| Licenciatura materia Lic. En docencia, especialidad en educación secundaria y en educación media superior Profesor de la materia de mercantil, en la vocacional 5 y profesor de seguridad social en la ESCA Actualmente estoy titulado, cuento con 12 años de servicio, intente 2 veces meterme a estudiar una maestría en la UPN y en la UNAM, pero no fui aceptado, he trabajado en CENEVAL, y en diferentes escuelas, incorporadas a la SEP, también estudié contaduría en la UNITEC Soy Licenciada en Geografía egresada de la UNAM | Uso de las TIC los procesos de generalización un nuevo empaque para la enseñanza del álgebra, Autogestión y liderazgo en el empaque estratégico, Programa de actualización en el Tecnológico de Monterrey Diplomado de docencia para sec., curso de idioma (alemán, francés e inglés) Proyecto tecnológico, trabajo colaborativo y directivo, uso de las TIC. Cursos nivelación pedagógica, el adolescente y su entorno, lectura rápida, planeación de programas de la UNAM, manejo de biblioteca, etc. Cada año tomo cursos de diferentes temas | Si todo lo relacionado con ofimática Si, esporádicamente pero si se nos da En Secundaria Técnica nunca se ha hecho la invitación | Todo lo relacionado con la ofimática , como es tecnología Estoy titulado en el área de educación básica en el área de español | ¿Continúa preparándose en áreas de docencia y educación? Si actualmente curso una maestría de docencia y familia ¿Usted cómo realiza las observaciones de clase y asesorías para los docentes? lo realizan los coordinadores, yo nada más superviso su realización |

Cuadro 3. Perfil profesional. Podrán observar a la plantilla de docentes con sus respectivo perfil profesional y especialidades que han realizado, también se darán cuenta que la actualización constante es nula, debido a la falta de interés y dirección sobre los objetivos que persigue la educación básica; así como, pues la mayoría realiza una función que no se relaciona con su perfil profesional.

PERFIL PROFESIONAL DIRECTOR

| DOCENTES | | DIRECTIVOS |
|---|---|--|
| ¿Consideras que el perfil del director incide en la toma de decisiones? ¿Por qué? | | 12. ¿Cuál es su percepción del Director en la toma de decisiones y la función que realiza en la organización escolar? |
| Toma de decisiones correctas | Desorganización social | es quien ejecuta las ordenes |
| No, porque las decisiones que tome deben estar pensadas en el bien común de los que colaboran con él y el bien de la institución, aunque realmente esto no se lleve a cabo | Para mí es muy difícil para describirlos, porque en la actualidad hay una gran desorganización social, lo que nos está llevando a un caos mundial. Yo creo que nos hemos ido a los extremos y lo que deberíamos de retomar es el punto medio de lo lógico y justo | 13. ¿Cuál sería el perfil deseado (director) para dirigir una institución educativa? disposición y conocimientos de manejo de personal, de perfiles académicos, de resolución de problemas, de buen trato |
| El perfil profesional no debe incidir en la toma de decisiones, influye pero no determina. Un director debe de ser una persona que pueda tomar decisiones correctas en cualquier momento y en cualquier circunstancia | Dinámico y propositivo Al pendiente de las necesidades primordiales y no otorgar cargos Ser un líder para atender las necesidades de una escuela, llevar a cabo la gestión escolar adecuadamente, mantener siempre comunicación con el personal, aceptar opiniones y soluciones a problemas que arrebasan los límites, saber tratar a alumnos y padres de familia | 2. ¿Existe un perfil de director desde lo institucional? No 3. ¿Qué impacto tiene la experiencia en el proceso de su ejercicio profesional? mucho, facilita el quehacer directivo |
| Si influye el perfil | | |
| Definitivamente ya que es el personaje que dirige la institución | Debe ser presencial | |
| Si porque debe ser profesor titulado con un posgrado o maestría, pedagogo y no ingenieros pasantes | | |
| Si, porque una persona que no tiene noción de lo que es la pedagogía y es un arquitecto no tiene idea como se lleva a cabo una escuela a pesar de sus 28 años de servicio. | | |

Cuadro 4. Perfil profesional del director. Muestra las opiniones de los docentes, pues para algunos el perfil profesional no incide en la toma de decisiones, sin embargo, otros docentes indican que si, pues con la experiencia que tenga en el área de dirección y gestión educativa, las decisiones que tome, serán pensadas para toda la comunidad educativa.

REGLAMENTO ESCOLAR

| ALUMNOS | | | | | DOCENTES | | DIRECTIVOS |
|--|---|---|--|---|---|---|---|
| ¿Sabes en qué consiste el reglamento escolar? Menciona 3 características: Si pudieras cambiar el reglamento de tú escuela, que anexarías o quitarías? Enlista tú respuesta: | | | | | ¿Conoce el reglamento escolar? Mencione tres características que le parecen importantes, para que la organización escolar funcione de manera adecuada: Si usted pudiera modificar el reglamento escolar que características quitaría o anexaría? Enliste su (s) respuesta (s): | | ¿Cuáles son las ventajas de estudiar en una Secundaria Técnica? |
| <p>Lo que entienden por reglamento Respetar, cumplir con lo que se pide</p> <p>Ayuda a aprender a comportarnos, aprender a respetar los horarios Tener un buen comportamiento, convivir bien.</p> | <p>Lo que quieren del reglamento escolar Cumplir con el reglamento</p> <p>El reglamento es bueno</p> | <p>Características del reglamento escolar No pelear, no decir groserías y no comer en el salón. No traer aparatos electrónicos No traer celular, ni tenis de colores</p> | <p>Lo que piensan del reglamento Ninguna regla se lleva a cabo Si lo conozco, sin embargo, no se cumple en nada de lo que se dice</p> | <p>Lo que quieren añadir al reglamento escolar</p> <p>Traer aparatos electrónicos, si se pierde que sea nuestra responsabilidad</p> <p>lavar salones, bancas y baños perforaciones hacer algo sanciones y expulsiones Tener control en cada salón No tener paciencia con los alumnos desastrosos Torneos de futbol</p> | <p>Aspectos que se tienen que tomar en cuenta en el reglamento escolar Asistir puntualmente al plantel, alumnos y docentes, ser comprometido con el trabajo, alumnado y personal docente, ser respetuoso con alumnos y compañeros de trabajo Que prohíban los celulares entrar con Hoy en día, el reglamento interno del plantel, se debe replantear pues se debe basar en un acuerdo que emitió la SEP que se llama reglamento de convivencia y es importante basar las reglas pues determinan orden y disciplina. Uniforme y no aparatos eléctricos No traer celular (para que no se filmen), no traer punzo-cortantes (se flagelan los estudiantes)</p> | <p>Cumplir con el reglamento Cualquier reglamento que se haya tomado en conjunto está bien siempre y cuando el líder este al pendiente de que se cumpla, así que no modificaría nada, simplemente pediría que se cumpliera El reglamento es adecuado, simplemente debe hacerse cumplir Yo creo que nuestros reglamentos escolares, los hemos modificado a lo largo de varios años y considero que son buenos, yo no cambiaría en este momento nada, yo creo que el problema radica en la falta de compromiso laboral y profesional de muchas personas y del gran poder que le han otorgado tanto a los alumnos como a los padres de familia y a las limitaciones que ha impuesto el sistema a los profesores</p> | <p>¿Usted le ha sugerido al Director hacer modificaciones al reglamento escolar? ¿Qué alternativas considera que sería necesario implementar para mejorar el comportamiento de los alumnos? Se han implementado en varios rubros pero principalmente es la disciplina, aprovechamiento, arraigo por la institución. las tecnologías, la disciplina, los valores</p> <p>¿Qué papel debe cumplir el alumno? Respeto, compromiso, obligación, asistencia</p> |

Cuadro 5. Reglamento escolar. Podrán observar que docentes y alumnos desconocen los aspectos que conforman el reglamento escolar, aunado además que todos indican que lo que desean es que se “cumpla con lo establecido”, pues los alumnos piden que se incorporen castigos y expulsiones para aquellos que muestren un mal comportamiento, mientras que los docentes relacionan el reglamento con puntualidad y compromiso de alumnos y docentes.

PROBLEMÁTICAS DETECTADAS EN LOS ALUMNOS, DOCENTES E INSTITUCIÓN.

| ALUMNO | | DIRECTIVO | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|--|
| ¿Por qué crees que hay alumnos que no terminan sus estudios en tú secundaria? | | ¿Qué problemáticas ha detectado en los alumnos y cómo les da solución a esos problemas? Mencione las principales problemáticas detectadas en la institución: | | | | | 10. ¿Principales problemas que ha detectado en la institución? |
| No tienen interés por estudiar | Problemas familiares | Problemáticas familiares que detectaron los profesores en los alumnos | Problemáticas de aprendizaje que detectaron los profesores en los alumnos | Problemáticas que detectan los profesores en la institución | Problemáticas que detectan los profesores en la disciplina de los alumnos | | |
| Flojera | Embarazo | Autoestima baja, hablar como amiga con estos, quitándome la etiqueta de maestro ogro; hiperactividad, ejercicios adecuados y los evaluó de otra forma. Antipatía, deserción escolar, problemas familiares, economía, respeto hacia el profesor. En ocasiones brindas un consejo, trato de hacer mi trabajo lo mejor posible, contribuyendo a que este espacio que comparto con ellos sea agradable y respetuoso. | Es la falta de técnicas de aprendizaje por lo que doy una breve reseña de algunos de ellos Poco interés a las clases, bajo nivel académico, apatía hacia el aprendizaje y le he dado solución citando a padres de familia a que se presenten a tomar clases con sus hijos y comprometiéndolos para que en su casa les den seguimiento a las actividades dadas. Son poco participativos Faltan a clases y poco compromiso con el trabajo, negocio y menciono los castigos | Profesores que llegan tarde Compromiso docente Falta de comunicación y una larguísima distancia con la directiva La falta de compromiso de algunos profesores, la irresponsabilidad de la mayoría de los alumnos, la intromisión de los padres de familia en las decisiones educativas de sus hijos, la falta de interés por aprender de los alumnos. | Sanción para los profesores Si, uno, dos o tres veces se le puede justificar pero los que lo hacen seguido es irresponsabilidad, se soluciona utilizando los maestros que no tienen clase para cuidar a un grupo sin profesor Que no tienen ética profesional, lo resuelve el departamento de servicios educativos complementarios La sanción económica y que solo le repercute a él o ella es un descuento y dan la imagen de que su trabajo no les importa Drogadicción, deserción escolar, apatía, poco compañerismo Desorden en los alumnos, falta de profesores a clases, indisciplina al interior y exterior del plantel, drogadicción. Una de tantas, la falta de compromiso de los alumnos en los trabajos extra-clase. Drogadicción, problemas TDAH, flagelación con la navaja, robo de celulares. | inasistencia, poco interes de los padres de familia (no todos), el turno vespertino matrícula escasa, inasistencias | |
| Les interesa más el trabajo que la escuela Porque no les interesa la secundaria y no ponen atención aburren los profesores (inglés) No les gusta las responsabilidades Por los maestros porque los reprueban Porque no tienen dinero | Por problemas en casa o porque los papás no les importa si estudian o no Porque sus mamás los obligan Por drogadicción | | | | | Nadie resuelve este problema Departamento administrativo (Director y subdirector) Me reservo mis comentarios , El problema lo resuelven los coordinadores, subdirección y dirección | |

Cuadro 6. Problemáticas detectados en los alumnos, docentes e institución. Se puede apreciar con certeza las problemáticas de los alumnos (drogadicción, apatía por el aprendizaje y realización por las actividades académicas) puesto que no les agrada la manera de enseñar de algún profesor; los docentes opinan que no hay compromiso docente, falta de comunicación y distancia hacia los directivos y como principal problemática en la institución es la falta de un guía (líder).

TRABAJO EN EQUIPO

| DOCENTE | | | | | DIRECTIVO |
|--|---|---|--|---|--|
| ¿Considera que cada integrante de la institución realiza la función que le corresponde? ¿Usted considera que los profesores trabajan en equipo? ¿Qué integrantes de la institución participan en las actividades que proponen los coordinadores y por qué cree que lo hacen? | | | | | 11. ¿Cómo percibe a los alumnos, docentes y director en este contexto? |
| Participación en las actividades | Trabajo en equipo | No todos saben trabajar en equipo | Desmotivación para hacer las cosas | Existen preferencias en la institución | |
| Yo creo que no se llega a la mitad de los profesores que participamos | Si, algunos lo hacemos con los profesores que nos identificamos | | Sí, pero sin agrado y por eso no se hace bien | | Que hay que trabajar en cada uno de esos rubros para trata de evitarlos |
| No me he percatado porque casi no hay actividades | Hay tres equipos, buenos, malos y los inexpertos Si, ciencias sociales, español, lengua extranjera Por lo que yo he observado sí. | No todos saben trabajar en equipo, considero que somos muy pocos, por ejemplo, Mecinas y Huitrón Pocas veces | No, porque aun siendo adultos hay personas que no se comprometen con su trabajo | Sí, en algunos casos, hay personas consentidas que no realizan sus labores como deben ser | 5. ¿Ha detectado que los profesores han perdido el interés por preparar sus clases, métodos y estrategias didácticas? ¿Por qué considera que esto les sucede? si, por apatía, por poco deseo de superación , por escasa comprensión del alumno actual |
| Son aquellos que tienen más tolerancia con este tipo de alumnos y porque es una indicación dada por la autoridad Sí, porque tienen una candelarización de actividades programadas durante el ciclo escolar | | | Desgraciadamente no, considero que debería tomarse más importancia y poner control a quien no respondiera como debiera No se quienes trabajan en equipo y si lo hacen en juntas colegiadas, si lo hacemos | | |

Cuadro 7. Trabajo en equipo. Los docentes y directivos indican porque no trabajan en equipo, enfatizan que las actividades que les signan ya están programadas en el calendario escolar; esto indica que no existe innovación en las actividades que realizan, provocando una apatía y desmotivación, además que no existe un castigo para los docentes que no cumplen con lo que se les pide; para los directivos mencionan que los docentes no tienen deseo

ACTIVIDADES

| ALUMNO | | | DOCENTE | |
|---|---|--|--|--|
| Actividades que te gustaría realizar durante el ciclo escolar | Tú escuela realiza torneos de futbol, basquetbol, voleibol? ¿Cuántas veces ha sucedido? | | 15. En el siguiente recuadro, seleccione las actividades que se realizan en la Escuela Secundaria Técnica N° 15 "Pablo Hope Hope"? (Docentes) | ¿Qué actividades realiza en sus horas libre? |
| Las actividades que más les gustaría realizar | Actividades deportivas | Actividades que les gustaría realizar | Actividades que más se realizan Docentes | no tienen horas libre |
| Torneos | Una vez pero lo cancelaron | Talleres de Lectura y escritura | Visitar museos, bibliotecas, recintos históricos Asistir a conferencias, talleres... Talleres de lectura, escritura... Olimpiadas de conocimiento Competencias de cuentos y calaveras literarias Participación de lectura y escritura Muestra de las actividades que se realizaron en los talleres durante el ciclo escolar Muestra de las actividades que se realizaron en los talleres durante el ciclo escolar Recibir información sobre las Preparatorias a las que les gustaría ingresar saliendo de la secundaria Asistir a conferencias, talleres... | No tengo horas libre |
| Visitar museos, bibliotecas, recintos históricos Recibir | Una vez al año Raras las ocasiones Nunca | Competencias de cuentos y calaveras literarias Participación de | Enliste las actividades que realiza en la Escuela secundaria Técnica N°15 "Pablo Hope Hope" durante el ciclo escolar y que actividades ha propuesto: | si te refieres a escolares , no tengo tiempo, pues tengo 42 horas y todas las tengo frente a grupo y atiando 8 grupos y 2 horas, |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|---|
| información sobre las Preparatorias a las que te gustaría ingresar saliendo de la secundaria Concursos de música Recibir pláticas sobre drogadicción, métodos anticonceptivos, planificación familiar, autoestima, etc | No hay torneos por el subdirector | lectura y escritura Salir al auditorio Muestra de las actividades que se realizaron en los talleres durante el ciclo escolar | Actividades que realizan en la institución | | | cuando un docente falta, tenemos que atender al grupo, con una actividad ya destinada. En mi tiempo libre atiendo a mi familia y me agrada ver películas y leer |
| | | | dar clase, preparar, hablar con los padres, convencer a los alumnos para que mejoren Diagramas, mapas geográficos, dibujos, juegos en equipo, participaciones, prácticas de campo a Teotihuacán Realización de ceremonias, cubrir grupos, atención a padres de familia No las hay, las que existen son las mismas que por necesidad o compromiso se requieren como fechas importantes en el calendario Exp. De ceremonia cívica, apoyo a profesores en días económicos y/o licencias médicas, etc. | | | Preparar actividades escolares Califico, elaboro materiales didácticos, atención a padres de familia Preparar prácticas de laboratorio, calificar reportes y examinar, preparar clase, etc. Cito a padres de familia y elaboro clase Lectura de libros |
| Has observado que tú director entra a observar las clases y ofrece asesoría a tus profesores? ¿cuántas veces? Observaciones que realiza el director Solo cuando hay problemas en el salón Solo entra a regañar Si, pero no seguido Rara la vez Nunca | ¿Usted ha interactuado con el Director y le ha presentado proyectos educativos? Enliste su respuesta: | | Describe las actividades que usted ha visto que el Director realiza en la Escuela secundaria Técnica: | De la siguiente lista de cotejo, seleccione las actividades que realiza el director. Coloque una X según corresponda SI o NO: | | Actividades que realiza el director con los integrantes de la comunidad educativa Coordinación con otros directivos y personal de la escuela 14. Describa las actividades que realiza el Director durante el ciclo escolar: |
| | Aprobación de proyectos Estoy llevando a cabo un proyecto de regularización para poder alcanzar un puntaje en carrera magisterial, se lo presente al encargado de la carrera magisterial, sin embargo no se lo presente al Director, aunque el ya sabe | No lo permite Actividades que menos se realizan (Docentes) Clases al aire libre Actividades que no les gustaría realizar Olimpiadas del conocimiento | Participación en las actividades que realiza la escuela De vez en cuando sale a presenciar las ceremonias, atiende casos de alumnos problemáticos y platica con los padres de familia Participa en algunas ceremonias cívicas y juntas colegiadas por obligación no por compromiso Está presente en ceremonia, realiza juntas extraordinarias esporádicas | Actividades que más realiza el director Colabora con los integrantes de la comunidad educativa Distribuye tareas y coordina funciones Conoce a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje Articula | Actividades que menos realiza el director Forma equipos con los docentes para intercambiar experiencias, acuerdos y compromisos Observa las clases y asesora a los docentes Informa acerca de | juntas directivas en todos los niveles, firma de documentos, manejo de conflictos 11. ¿Solicita reuniones con los padres de familia para abordar temas sobre las problemáticas que presentan los alumnos? ¿De qué manera lo hace? si, mediante convocatoria y mensajes particulares; citatorios, atención personalizada |

| | | | | | | |
|--------------|--|--|--|---|---|--|
| <p>Pocas</p> | <p>en el breve tiempo en la escuela, solo me he dirigido al Director para proponer el proyecto de la ofrenda del día de muertos la cual me fue asignada</p> <p>si, son concursos de conocimientos, aportaciones en la organización como libreta diario y semana de conocimiento si, desarrollo actividades académicas, hasta la fecha todas han sido aprobadas</p> | | | <p>acuerdos con la comunidad Controla las inasistencias y faltas de alumnos y docentes</p> <p>Interviene en cuestiones de disciplina para alumnos y docentes Solicita apoyo para trabajar con los alumnos en temas de drogadicción, violencia familiar, embarazo en la adolescencia, métodos anticonceptivos jornada de lectura, torneos deportivos... Participa y reúne a los padres de familia para platicar sobre las problemáticas que presentan los alumnos</p> | <p>los avances que tienen los alumnos, matrícula, deserción escolar y retención de los mismos</p> | <p>14. Describa las actividades que realiza el Director durante el ciclo escolar: juntas directivas en todos los niveles, firma de documentos, manejo de conflictos</p> <p>6. ¿Cuáles son las actividades que se realizan durante el ciclo escolar? Académicas, culturales, recreativas, informativas</p> <p>9. ¿Ha implementado proyectos o programas educativos? Mencione cuáles:</p> <p>Ferías del conocimiento, festejos representativos, (10 mayo, 15 de mayo, 15 de sep., 2 nov., 24 dic.)</p> |
|--------------|--|--|--|---|---|--|

Cuadro 8. Actividades. Las actividades escolares y extra-escolares representan una herramienta que refuerza el aprendizaje; en el cuadro se puede observar las actividades que desean realizar los alumnos, al mismo tiempo hay una contradicción de las actividades que dicen los docentes realizar.

EVALUACIÓN

| ALUMNO | | DOCENTE | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| 14. Elige la (s) respuesta (s) sobre los criterios de evaluación que consideras que promueves en tú salón de clases para que te evalúen: | 15. ¿Promueves diferentes criterios de evaluación? Enlista tú respuesta: | 9. Coloque una X según los criterios que utiliza para evaluar los aprendizajes de los alumnos y si no aparece en el recuadro escriba en el espacio de abajo: | | | |
| Les agrada que los evalúen con las siguientes actividades | Criterios de evaluación que los alumnos promueven | Evaluación por medio de trabajos | Evaluación por medio de la participación | Criterios de evaluación que más utilizan | Criterios de evaluación que menos utilizan |
| Participación Visitas a museos, cine, teatro Experimentos en laboratorio Elaboración de proyectos | Participación Ir a museo, cine, teatro | Experimentos en laboratorio Elaboración de proyectos | Participación | Participación Visitas a museos, cine, teatro Experimentos en laboratorio Elaboración de proyectos | Participación V. Gowin, andamios, lotería, juegos didácticos para la estadística de una población y otros juegos |
| Investigación de artículos de revistas especializadas, noticias de periódico e internet Elaboración de maquetas, títeres Elaboración de mapas conceptuales, mentales, cuadros sinópticos, comparativos Exposición individual y grupal Investigación de museos y bibliotecas virtuales | Nuevas formas de calificar Trabajos extra-clase | Investigación de artículos de revistas especializadas, noticias de periódico e internet Análisis de lecturas y películas Elaboración de maquetas, títeres Elaboración de mapas conceptuales, mentales, cuadros sinópticos, comparativos Trabajos extra-clase (tareas e investigaciones) Investigación de museos y bibliotecas virtuales Resolución del libro de actividades Libreta de apuntes Trabajos especiales para acreditar el bimestre | Actividades en el aula Exposición individual y grupal | Investigación de artículos de revistas especializadas, noticias de periódico e internet Análisis de lecturas y películas Elaboración de maquetas, títeres Exposición individual y grupal Elaboración de mapas conceptuales, mentales, cuadros sinópticos, comparativos Investigación de museos y bibliotecas virtuales | Trabajos extra-clase (tareas-investigaciones) Actividades en el aula Resolución del libro de actividades Libreta de apuntes Trabajos especiales para acreditar el bimestre Lo que se conoce como evaluación continua , considerando los aspectos emocionales y de conocimientos |

Cuadro 9. Evaluación. Se puede relacionar con el cuadro 8 (Actividades). Se puede observar los criterios de evaluación que utilizan los docentes, sin embargo, en las observaciones de clase utilizan como criterios de evaluación, exámenes, participación, cuestionarios y transcripción de párrafos.

APRENDIZAJE

| ReALUMNOS | DOCENTES | | | | DIRECTIVOS | |
|---|--|---|---|--|---|--|
| ¿Cuál es la materia que te gusta? ¿Por qué? | ¿Realiza una planeación de clase? | | ¿Qué estrategias utiliza para llevar un seguimiento de las actividades que realizan los alumnos? | ¿Fomenta la participación en clase? ¿Cómo? | ¿Conoce los alumnos que presentan problemas de aprendizaje? | |
| <p>Me gusta hacer fórmulas y todo lo relacionado con números Es interesante y me gusta aprenderlo Aprendo pasos nuevos Me gusta sumar y multiplicar y saber todo de contabilidad Porque aprendo mucho de las enfermedades de transmisión sexual Por todas las actividades que realizamos Porque aprendo mucho de algo que sabía que te interesa Porque te enseñan valores y vida sexual Porque considero que son más necesarios para avanzar sin ningún problema en la vida Hace que reflexiones más sobre nuestro desarrollo Habla de las guerras y las trece colonias Me llama la atención Porque ejercitas tus músculos El profesor explica bien explica de una manera entendible porque nos explica bien las cosas Porque me gusta como enseña el maestro Porque no me aburre tanto El maestro me cae bien No les interesa aprender</p> | <p>El profesor se molesta Porque es muy regañona No es interesante porque solo nos grita y copiamos</p> <p>El profesor no resuelve dudas y no realizan actividades</p> <p>Porque no nos resuelven las dudas y no entiendo Porque hay temas que ya vimos Porque no hacemos nada Porque no lo ocupo Porque no deja trabajo</p> <p>El profesor no explica bien no explica bien por que nadamas explica una vez pero hay veces que no entendemos y se enoja no me gustan como enseñan me aburren y no entiendo no nos enseña solo nos dicta porque no son divertidas ni para aprender porque no le entiendo</p> | <p>Aspectos que toman en cuenta Cuando se está frente a grupo di, aspectos: contexto social, tipo de alumnos, planes y programas de estudio, rúbricas evaluación y recursos didácticos Primeramente al tipo de alumnos a quienes les voy a impartir</p> <p>Partes que integran una planeación de clase Contenidos y temas, debe llevar una secuencia didáctica, aprendizajes esperados del alumno, recursos didácticos, evaluación, tiempo, estándares curriculares Manejo de una planeación, de inicio el poder armar los propósitos, aprendizajes alcanzados y esperados Los que dispone la escuela, laboratorio, aula digital, pizarrones, papel, plumones, hojas en diferentes modelos, entrar al auditorio y patio</p> <p>Cuando elaboran la planeación de clase Año tras año, se debe planear tus clases desde el principio, además se divide por semana, día, mes y por bimestre Por clase no, es bimestral</p> | <p>Estrategias didácticas Si a través de la evaluación, conferencia Investigación, participación, cuaderno de apuntes, recursos didácticos, bibliografía, monografía e internet Exposición, trabajo colaborativo, investigación de campo y práctico. Las tic, retroproyector de cuerpos opacos, libros, pizarrón, cuadernos, etc.</p> <p>Recursos didácticos Láminas, biblioteca, tic, rotafolio, estrategias de participación activa en clase, donde a través de participaciones los alumnos trabajan y me funciona Principalmente mapas</p> | <p>Organización de las actividades que realizan dentro y fuera del aula Evaluación continua A través de la evaluación, conferencias En la lista de asistencia se llevan las actividades por día, por ejemplo si realizamos una investigación de un tema, terminando la clase se registra si el alumno terminó y así clase a clase Planificación aunada con la calendarización Exposición, investigación, proyectos, laboratorios, prácticas</p> | <p>Se dan a conocer las propuestas o temas y se hace una lluvia de ideas Si mediante un orden de preguntas de orden analítico Sí de manera individual en la resolución de problemas; cuestionando al grupo sobre temas visto en grados anteriores, retos... A través de diferentes técnicas, lluvia de ideas con preferencia rapport Si con información de preguntas escritas y transcribir de manera oral En todo momento, se lanza una pregunta al aire, al inicio, en el desarrollo y cierre para confirmar que el alumno adquirió un conocimiento pertinente Utilizo un sello al cual le asigno un número y ellos van untando sellos a través de opinar, leer, pizarrón, etc., y les tomo en cuenta esos detalles cortos para incentivarlos seguir con el trabajo y eso sucede día a día, solo que los viernes nos ponemos a trabajar caligrafía que también valen sellos</p> | <p>¿Qué solución ha dado a esta situación?</p> <p>si, hablar con padres, buscar la forma de canalizarlos, hablar con los alumnos en forma general y particular</p> <p>¿Para usted cuál es el papel del docente?</p> <p>muy importante: guía, consejero, amigo, confidente, autoridad</p> <p>si, hablar con padres, buscar la forma de canalizarlos, hablar con los alumnos en forma general y particular</p> |

Cuadro 10. Aprendizaje. Las materias que les gustan, está relacionada con la forma de enseñar de los profesores, pues para las asignaturas señaladas “no sirven” es porque los docentes acostumbrar regañar, no hacer nada o no existe una innovación en las estrategias y recursos didácticos.

MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

| ALUMNOS | DOCENTES | | DIRECTIVOS |
|---|---|--|---|
| <p>¿Cómo es la relación con tus profesores, coordinadores y director?</p> <p>Comunicación Regaños y gritos nadie se habla porque son ojetes Con la de inglés mal Mal</p> | <p>18. Describa algunas características que usted considera que mejoraría a la organización escolar:</p> | <p>3. ¿Para usted que es una organización escolar y cómo cree que funciona?</p> | <p>17. Qué estrategias han implementado para mejorar la organización escolar?</p> <p>15. ¿Considera que cada integrante de la institución realiza la función que le corresponde?</p> |
| <p>Estable Mas o menos Con todos bien Buena porque no tengo problemas ¿en tú opinión que características crees que necesita tú escuela mejorar? Los alumnos consideran que su escuela mejoraría con las siguientes características Asesorías para los alumnos que presentan problemas de aprendizaje Trabajo en equipo de los padres de familia, Director y docentes Utilizar otras formas de evaluación Fomentar la lectura, escritura y valores Revisión de mochilas Evitar que los profesores falten La importancia de que el Director realice observaciones de clase y brinde asesorías a los docentes Tener más talleres Utilizar el video proyector, computadoras y laboratorios Fomentar la participación de los alumnos Vigilancia Sacar a niños y niñas problemáticos Bancas y pizarrones Mejorar baños (limpieza) Cambia a la maestra de inglés y subdirector Recursos económicos</p> | <p>Realizar juntas Juntas de academia, junta con padres de familia y profesores, cursos dentro del plantel para los profesores Cumplimiento con el reglamento la libertad de catedra que se respetara, que se cumplieran los reglamentos escolares Comunicación comunicación constante mayor comunicación, compromiso de parte del colectivo escolar, directivo con mayor compromiso, mayor apertura a las opiniones</p> | <p>Definición de organización como algo estructurado son todos aquellos actores que en teoría deberían de funcionar organizacionalmente es el conjunto de personas que tienen como objetivo optimo de la escuela compuesta por director, docentes, padres de familia y alumnos es aquella que esta estructurada a través de horarios y distribución de funciones Definición como una organización que aprende Es la medida de aprovechar los recursos humanos, financieros, físicos de un plantel escolar para eficientar el trabajo y lograr los objetivos y metas planteadas ya sea a corto, mediano y largo plazo. grupos de maestros que deben ayudar al mejor funcionamiento de una institución, tanto académica como socialmente, con el fin de lograr en los alumnos una educación íntegra para su vida futura como esta estructurada la escuela de acuerdo a categorías de mayor a menor (Directivos con manuales de función de cada uno), las escuelas secundarias técnicas funcionan de acuerdo a las necesidades del plantel</p> | <p>Estrategias para mejorar la organización escolar se habla y se habla y no se hace nada Se han implementado muchos, entre las cuales esta la que los alumnos cambien de salón, permitirles sus convivios, pero no dan resultado Las implementa la coordinación y subdirecciones estas las implementa la coordinación y subdirección de la escuela</p> <p>¿Cuál es el papel de las Escuelas Secundarias Técnicas en el siglo XXI? son nuevos retos administrativos y de enseñanza no todos 2. ¿Por qué es importante conocer a los integrantes de una organización escolar? Para poder solicitar su cooperación, participación e integración Para usted que es una organización escolar y cómo cree que funciona? La jerarquización que se hace de puestos para hacer valer la autoridad</p> |

Cuadro 11. Mejora de la organización escolar. Se puede observar que la comunicación, reglamento escolar y juntas, son características que no se realizan en la organización escolar, esto se puede retroalimentar con los cuadros anteriores, pues todas las categorías se entrelazan y se comprenden las acciones del director y del fenómeno educativo.

LIDERAZGO

| DOCENTE | | | | DIRECTIVOS | | |
|---|--|--|--|------------------------------|--|--|
| ¿Para usted que es el liderazgo y como se relaciona con el Director? | Describa cómo definiría el liderazgo en una organización escolar: | ¿Para usted que integrante de la institución considera que debe ejercer liderazgo en una institución educativa? ¿Por qué? | | Estilo de liderazgo | Según el tipo de liderazgo que seleccionó describa como lo relacionaría con las acciones que realiza el director : | 4. ¿Cuál es la importancia de ejercer liderazgo en una organización escolar? |
| Saber guiar a un grupo Líder que hace | Conocer y solucionar los problemas que presenta la institución Cómo lo soluciona | Director y Subdirector | El coordinador de talleres | Tipos de liderazgo | No acepta aportaciones para solucionar los problemas | Qué habilidades considera que son esenciales para dirigir una institución educativa? |
| ser líder significa escuchar a los demás, atender su necesidad, dar solución a las problemáticas en el momento, y saber guiar a un grupo (le falta mucho al director) | saber enfrentar y solucionar problemas en un contexto escolar, saber cual es la política de la calidad de la DGEST, la misión, visión, y objetivos, mantener la comunicación de ambos turnos , hacer juntas y reuniones una vez por mes como mínimo, motivar y saludar al personal, entererarse de todos los problemas para darle solución | debe ser el Director porque es él el que da la cara ante los demás de lo que pase o no dentro de la institución director y subdirector son las personas "capacitadas" que deben llevar organización, | si, pero hacerlo positivamente en beneficio de los demás y mío Considero que el profesor Manuel Fuentes García, porque es congruente con lo que dice y con lo que hace, y por sus ideas sobre lo que | Permisivo Situacional | No existe un acercamiento cordial con los integrantes de la institución, a pesar de observar lo que pasa con los chicos no hace algo por mejorar la situación Suele ser en algunas ocasiones ajeno a la institución siendo el representante el subdirector "los oye" | El mantener un clima agradable para el ejercicio de las actividades Preparación, trato de personal, presencia, predicar con el ejemplo ¿Cómo fomenta la comunicación y participación de los integrantes de la institución? en forma personal, invitándolos a participar |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------------|--|--|
| | | comunicación y dirección, metas y objetivos durante el ciclo escolar | debería de ser el quehacer educativo | | | |
| <p>Conducir, coordinar, convencer a los compañeros de trabajo. La forma de trabajar y hacerles saber que clases tienen que cubrir.</p> <p>Es la capacidad del ser humano para dirigir a un grupo de personas ya sea de manera positiva o negativa.</p> <p>Liderazgo es llevar el control de un plantel, debe llevar organización, dirección y control del personal docente y alumnado, le falta ser un líder por falta de edad.</p> <p>Mantener comunicación con todo el personal; no dividir turnos, participar</p> | <p>llevar a cabo todas las funciones administrativas , gestionar a las instancias públicas, generar orden y respeto en el ambiente de trabajo, crear ideas y llevarlas a cabo para el aprovechamiento general, convocar a juntas directivas para ver el desarrollo</p> <p>La persona que es capaz de dar respuestas claras y justificadas de lo que está pasando en su institución Organización, asertividad y proyecto. Responsable, atento a las necesidades, organización</p> | <p>director, subdirector, coordinador, docentes, administrativos; se debe saber tomar decisiones</p> | <p>El señor director no, el coordinador de talleres debe ser el líder. En caso de alguna problema dentro del contexto escolar no se debe encargar el subdirector y este al coordinador, considero que todos forman un equipo y así se debe trabajar</p> | <p>AUTOCRÁTICO</p> | <p>Un ejemplo es que algunos profesores los presiona y a otros no, (con algunos tiene consideraciones); No valora el esfuerzo de los que realmente trabajan, ya que los que no tienen la capacidad para el trabajo al que fueron asignados les deja otra actividad sumamente muy sencilla, y los que realmente demostramos que podemos con el trabajo nos exige más, tratando de resolver los problemas que los demás no pueden</p> <p>no toma las buenas decisiones solo lo que</p> | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---------------------------|--|
| <p>en concursos de escuelas, mantener el orden y la disciplina de la escuela, saber solucionar conflictos y problemas de adolescentes. Mandar a realizar actividades con un orden y respeto para orientar al docente. Pues el liderazgo es aquella persona que posee el don o convencimiento para que los que lo rodean realicen las actividades que indique, considerando que estas actividades sean, para obtener un bien personal o para la mayoría.</p> | <p>definitivamente del líder. Pues el liderazgo en una organización escolar sería la de poder alcanzar los objetivos. Programados, tanto en la organización educativa como administrativa, manteniendo una relación de respeto.</p> | | | | <p>le parece correcto</p> | |
|---|--|--|--|--|---------------------------|--|

Cuadro 12. Liderazgo. Se pueden observar las respuestas con detalle, pues docentes, alumnos y directivos, definen el liderazgo, las principales características de un líder y el estilo de liderazgo que ejerce el director de esta organización escolar, además dan ejemplos en la forma en cómo se comunica, toma las decisiones y las problemáticas que presenta la institución.

JUNTAS

| DOCENTES | | | DIRECTIVOS |
|---|--|--|---|
| En las juntas que se realizan ¿Cuáles son las principales temáticas que se abordan? | ¿Considera que es importante realizar juntas para reportar los avances que tiene la organización escolar? ¿Por qué? | | ¿Cuándo el Director realiza un cambio en la institución, reúne a todo el personal de la comunidad educativa para informar las acciones que realizó o realizará? Lo informa a unos cuantos y a los que se encuentra en su camino No, solo lo hace con subdirectores, coordinadores y uno de los orientadores No siempre informa a todos No lo se |
| Disminución de la reprobación escolar | Seguimiento para mejorar las problemáticas | No reflejan la realidad | ¿Cuántas veces lo ha hecho? No puedo decir mucho, porque llevo un ciclo escolar aquí, pero me ha tocado en dos ocasiones No lo se Nunca, no suele presentar al personal nuevo Tres veces |
| El aprovechamiento escolar, la conducta de los alumnos problema | Si, solo habrá un seguimiento que permita su mejoría | | ¿cree que es importante realizar este tipo de reuniones? ¿Por qué? Si es fundamental como parte de la comunidad educativa |
| El índice de reprobación, la excesiva falta de los alumnos | | | Las reuniones se hacen al culminar cada bimestre porque lo exige un documento de Dirección General Claro que es importante pues todos los días |
| Pocas juntas y solo mejorar el promedio escolar sin importar nada más | Desde luego , no solo se pone soluciones sino que se le debe dar seguimiento a las mismas por solucionar si fuera bien | No, porque no reflejan la realidad Claro que sí, pero no son permitidas | hay algo que comentar y necesitamos reunirnos para tomar cartas en el asunto juntos y mejorar Son importantes porque todos estaremos enterados y con ello podríamos adecuar nuestras acciones para alcanzar los objetivos Si, para definir funciones |
| | | | ¿Fomentan la comunicación y el trabajo docente? ¿De qué manera? si en juntas colegiadas o de academia cursos introductorioal inicio del ciclo escolar 19. ¿Qué opina acerca del liderazgo en una organización escolar? es fundamental ¿Usted realiza reuniones con los docentes para compartir experiencias, formas de trabajar o implementar proyectos? ¿Cuáles son los principales temas? Aprovechamiento escolar: disciplina, respeto de normas, participación en general ¿Solicita reuniones con los padres de familia para abordar temas sobre las problemáticas que presentan los alumnos? ¿De qué manera lo hace? si, mediante convocatoria y mensajes particulares; citatorios, atención personalizada ¿Realiza reuniones con los profesores para intercambiar experiencias, acuerdos y compromisos? ¿Cómo hace esto? Si, mediante juntas de academias ¿Cómo se relaciona con los alumnos y docentes? Bien Si, mediante juntas de academias |

Cuadro 13. Juntas. El cuadro muestra las principales temáticas que abordan en las juntas colegiadas, sin profundizar en aspectos de aprendizaje, ni actualización docente; pues la principal finalidad es aumentar el promedio (relacionado a aspectos cuantitativos) y se realizan para cumplir con lo que pide el calendario de actividades para directivos, olvidando aterrizar las problemáticas a las que se enfrenta el docente en esta actualidad y la retroalimentación de directivos y docentes.

MOTIVACIÓN

| DOCENTE | | |
|---|---|---|
| ¿Ha detectado que los profesores han perdido el interés por preparar sus clases, métodos y estrategias didácticas? ¿Por qué cree que les sucede esto? | | |
| Desmotivación docente | Falta de apoyo de los directivos | Desinterés |
| Si se pierde por falta de motivación y por personas que seguramente no tienen vocación | Si, soy uno de ellos, por el poco o más bien nulo apoyo de los directivos | No, no lo he detectado |
| Por falta de organización, la situación que hoy en día plantea la SEP; los alumnos que en ocasiones son apáticos | | Todos copian los planes de clase de otros compañeros o son de años anteriores |
| Si hemos perdido el interés por elaborar todo lo anterior, principalmente porque no podemos ser justos con los alumnos, ya que no debemos de reprobar , por ello para que lo realizamos se de todos modos los tenemos que aprobar | | |

Cuadro 14. Motivación. Puede ser una herramienta para que los integrantes de la comunidad educativa realicen la función que les corresponde, pues es líder sabe y conoce la forma para influir en su comportamiento. Es importante esta sub-categoría, pues por medio del reconocimiento y sentido de pertenencia, se fortalece el trabajo de todos.

SENTIDO DE PERTENENCIA

| ALUMNOS | | | | DOCENTES | | DIRECTIVOS |
|--|--|---|---|--|---|--|
| 1. ¿Te gusta estudiar en el turno vespertino? | 17. ¿Te agrada ser parte de la Escuela Secundaria Técnica N°15 "Pablo Hope Hope"? ¿Por qué? | Describe que es lo que más te gusta de tú escuela | Describe que es lo que más te disgusta de tú escuela | Usted se siente perteneciente a la institución educativa? ¿Por qué? | ¿Qué opina acerca de los turnos vespertinos? | 6. ¿Cómo percibe el turno vespertino? |
| <p>Aprovechan estudiar en el turno vespertino Porque no hay tantos estudiantes y nos ponen atención No tengo que levantarme temprano Se me hace fácil Hacer actividades en la mañana No dejan pasarme a la mañana Puedo hacer más cosas en el turno matutino Poco</p> | <p>Sentido de pertenencia de la Escuela Secundaria Técnica N°15 "Pablo Hope Hope" Si porque nos enseñan más que otras escuelas Porque los profesores me enseñan bien Es famosa No porque los compañeros son molestos No yo quería otra secundaria No porque hay drogadictos Poco, porque no llevan un buen control con nosotros Si porque es bonita y me agradan los profesores Tiene algunas cosas interesantes Es la mejor escuela que conozco Es divertido La escuela es grande No se sienten pertenecientes a la Escuela Secundaria Técnica</p> | <p>Infraestructura de la escuela Los maestros por su forma de ser Las actividades Aprender Venir a estudiar Es muy bonita La mayoría de los maestros Talleres, canchas y el patio El aula de computación Que no hay tantos alumnos todo es cómodo Receso y cooperativa La escuela es grande Desinterés Me gusta porque no llegan los maestros y nos dan hora libre Que nos dejan jugar Nada Todo</p> | <p>Problemas que detectan en la escuela Que los alumnos no respeten la escuela (drogas, niñas de tercero problemáticas, rayar paredes) Que nos regañen Que se pelean Los salones sucios Bancas Suciedad Receso Uno que otro maestro INFRAESTRUCTURA Los salones El horario Que no nos dan los espacios para jugar y que hay rateros</p> | <p>Sentido de pertenencia hacia la institución Ya que disfruto mi trabajo y doy lo mejor de mi para la mejora de la calidad Sí, pues colaboro tanto en actividades académicas, como de apoyo extraescolar cuando se requiere y llevar en armonía la amistad con mis compañeros Si porque me he desarrollado como docente y administrativa dentro de mi proceso laboral Si entiendo y estoy de acuerdo con sus objetivos No se sienten parte de la institución No, llevo poco tiempo y aquí cada quien trabaja por su cuenta No porque no se nos toma en cuenta en la estructura de la institución, es decir para solucionar problemas y además no es valorada nuestra dedicación profesional No porque su política institucional no me parece adecuada, hay mucha corrupción y robo de inmuebles</p> | <p>Es un poco complicado el tipo de alumnos pero es lograr muchas satisfacciones Es un turno con poca población debido a la mala fama, pero creo que mis compañeros en la mayoría se esfuerzan Siempre me ha agradao que exista Muy problemático Que siguen siendo otra opción para aquellos que aprenden más por la tarde Que es muy buen turno, con sus propias problemáticas, como otras tantas escuelas que existen alrededor de la E.S.T.15</p> | <p>muy agradable, a pesar de la problemática escolar, con problemáticas particulares ¿Cuáles son las estrategias que ha implementado para incrementar la matrícula y disminuir el índice de reprobación? Amor por su escuela, ambiente saludable, rechazo de la violencia; respeto</p> |

Cuadro 15. Sentido de pertenencia. Es una de las categorías que centra las emociones de los docentes y alumnos, además que podemos notar que no se sienten pertenecientes, debido a la falta de comunicación y reconocimiento del quehacer educativo por parte de los directivos, por lo que se puede comprender las problemáticas que se presenta en la institución.