



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**DESAFÍOS PARA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE UN
DIRECTOR DE SECUNDARIA EN EL CONTEXTO DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

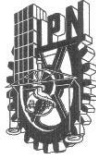
PRESENTA:

JUAN CARLOS MEZA VELÁZQUEZ

DIRECTOR DE TESIS: DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

MÉXICO, D.F.

2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D. F. siendo las 12:00 horas del día 10 del mes de OCTUBRE del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE UN DIRECTOR DE SECUNDARIA EN EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR”

Presentada por el alumno:

MEZA **VELÁZQUEZ** **JUAN CARLOS**
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)

Con registro:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B | 0 | 9 | 2 | 1 | 7 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|

aspirante de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

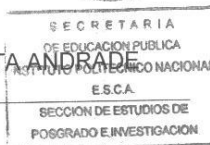
DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

M.C. JOSÉ CUTBERTO ENRÍQUEZ VÁZQUEZ

M.C. CARLOS UGALDE LEÓN

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO.

CARTA DE SESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el 21 octubre 2011, el que suscribe Juan Carlos Meza Velázquez alumno del programa maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación con número de registro B072175 adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Isaías Álvarez García y cede los derechos del trabajo titulado "Desafíos para Formación en Gestión de un Director de Secundaria en el Contexto del Plan Estratégico de Transformación Escolar" al Instituto Politécnico Nacional, para su difusión, con fines académico y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, grafica o datos del trabajo con expreso permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo la siguiente dirección juan_meza_22@live.com.mx .Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Juan Carlos Meza Velázquez.

AGRADECIMIENTOS

Con todo cariño y gratitud...

A mi padre y madre por todo el apoyo y los esfuerzos que siempre me
brindaron.

Con gran respeto...

A mis profesores por la disposición y experiencia brindada.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RELACIÓN DE TABLAS FIGURAS Y CUADROS | 7 |
| RESUMEN | 8 |
| ABSTRACT | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| | |
| CAPÍTULO 1 | 12 |
| ORÍGENES Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO. | 12 |
| 1.1 Orígenes y antecedentes del problema..... | 13 |
| 1.2 Planteamiento del problema. | 15 |
| 1.3 Preguntas de la investigación. | 17 |
| 1.4 Objetivos de investigación. | 18 |
| 1.5 Justificación del problema..... | 19 |
| | |
| CAPÍTULO 2 | 20 |
| LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO | 20 |
| 2.1 La enseñanza Secundaria en México. | 21 |
| 2.2 Moisés Sáenz Garza y la Escuela Secundaria..... | 24 |
| 2.3 Estructura de la Escuela Secundaria de 1928 – 1993. | 27 |
| 2.3.1 Decreto oficial de la creación de la escuela secundaria. | 31 |
| 2.3.2 Plan de once años (secundaria). | 32 |
| 2.3.3 La educación elemental y secundaria principios de 1964..... | 33 |
| 2.3.4 Plan de estudios 1993. | 34 |
| 2.3.5 Reforma integral de educación 2006 | 41 |
| 2.3.6 Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE) | 44 |
| 2.3.8 Alianza por la Calidad de la Educación..... | 46 |
| | |
| CAPÍTULO 3 | 50 |
| LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN ESCOLAR Y EL DIRECTOR ESCOLAR .. | 50 |
| 3.1 Gestión Escolar..... | 51 |
| 3.2 Clasificación de competencias. | 53 |

| | |
|---|----|
| 3.3 Conceptos de gestión en competencias. | 54 |
| 3.4 Competencias de gestión..... | 56 |
| 3.5 Origen y fundamentos de los diseños curriculares por competencias. | 58 |
| 3.6 La gestión escolar en la educación básica en Secundaria..... | 60 |
| 3.7 Organización y gestión de las instituciones educativas a nivel secundaria. 62 | |
| 3.8 Lineamiento para el Director. | 64 |
| 3.9 Las funciones directivas: | 67 |
| | |
| CAPÍTULO 4 | 69 |
| METODOLOGÍA..... | 69 |
| 4.1 Tipo de estudio..... | 70 |
| 4.2 Población y Muestra..... | 70 |
| 4.3 Técnica de Investigación..... | 71 |
| 4.4 Instrumento de investigación. | 71 |
| 4.5 Proceso de investigación | 73 |
| | |
| RESULTADOS DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO ISP..... | 74 |
| CONCLUSIONES..... | 89 |
| SUGERENCIAS | 92 |
| PROPUESTAS PARA ESTUDIOS FUTUROS..... | 94 |
| REFERENCIAS..... | 95 |
| ÍNDICE DE SIGLAS | 97 |
| ANEXOS | 98 |
| Anexo 1: Cuestionario de ISPP..... | 99 |

Relación de tablas figuras y cuadros

TABLAS:

| | | |
|---------|--|----|
| Tabla 1 | Especificaciones preguntas de investigación..... | 73 |
| Tabla 2 | Alumnos inscritos..... | 78 |
| Tabla 3 | Sección 2..... | 81 |
| Tabla 4 | Sección 3..... | 88 |

FIGURAS:

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | Ruta general del PETE..... | 48 |
| Figura 2 | Modelo de competencia | 56 |
| Figura 3 | Competencias de gestión estratégica..... | 57 |
| Figura 4 | Red conceptual curricular..... | 58 |
| Figura 5 | Género..... | 74 |
| Figura 6 | Grado escolar..... | 75 |
| Figura 7 | Edad..... | 75 |
| Figura 8 | Edad de su primer nombramiento..... | 76 |
| Figura 9 | Años completos en el puesto de directivo..... | 76 |
| Figura 10 | Años de experiencia antes de ocupar su puesto directivo..... | 77 |
| Figura 11 | Años de experiencia en su puesto de director..... | 77 |

CUADROS:

| | | |
|----------|--|----|
| Cuadro 1 | Plan de Estudios de la Escuelas Secundaria 1926..... | 26 |
| Cuadro 2 | Plan de estudios de 1993..... | 40 |
| Cuadro 3 | Mapa Curricular..... | 43 |

Resumen

Esta investigación fue de corte descriptivo, la técnica de investigación fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual fue tomado de una investigación a Nivel Internacional, “El Estudio Internacional de la Preparación de los Directores (ISPP, International Study of Principal Preparation)”, que inició en el año 2006 y es conducido por la Universidad de Calgary de Canadá. Es una investigación que recopila información de los directivos en sus primeros tres años de gestión frente a una institución educativa; está compuesta por tres secciones, la primera sección es la formación de los directivos, la segunda sección es sobre los ejercicios de su gestión y la tercera sección son preguntas abiertas sobre sus experiencias. La población de estudio estuvo conformada por una muestra de 20 directivos.

Entre los principales resultados que incidieron en el estudio de directivos de educación básica secundaria, destacan:

1. La deficiente preparación de los directivos antes de ocupar su cargo.
2. El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es realizado de forma protocolaria, sirve únicamente para entregar un reporte en la Secretaría de Educación Pública (SEP).
3. La mayor parte del tiempo del directivo en la escuela, lo ocupa para realizar trabajos burocráticos y solucionar problemas con profesores y padres de familia.

En relación a los principales factores no institucionales que obstaculizan la gestión del directivo, predominan.

1. La mayoría de los directivos no elige a los profesores.
2. No se realiza ningún examen de oposición para ocupar el puesto directivo.
3. El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), propone a los directores de las escuelas secundarias.

Abstract

This is a work of descriptive research in which the survey was the research technique, and the questionnaire was the instrument applied. The instrument was taken from an international-scale research called, "ISPP, International Study of Principal Preparation," which started by the year 2006 and was led by the University of Calgary in Canada. In this research, the information about the first three years of management of the principals who are responsible for the educational institutions was gathered. The information is arranged in three sections: firstly, the preparation of principals; secondly, the principals' management practices; and thirdly, the open questions about the principals' educational experiences. The study population comprised a sample of twenty principals.

The main results drawn by the study of principals of basic secondary education are as follows:

4. A lack of preparation by the principals before taking office.
5. The *Plan Estratégico de Transformación Escolar* (PETE), (the Strategic Plan of School Transformation, PETE, for its acronyms in Spanish). It is only a protocol and is only useful for rendering a report to the Secretary of Public Education (SEP, for its acronyms in Spanish).
6. The principals spend most of their time at school handling out office and administrative work, and solving any trouble concerning teachers and parents.

In regard of the non-institutional factors obstaculizing the principals' management, it stands out that:

4. Most principals do not select the teachers.
5. The principals do not take any placement exam before taking office.
6. The National Union of Educational Workers, (SNTE, for its acronyms in Spanish), points out the principals for the secondary schools.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue una investigación dirigida a la gestión escolar de los centros escolares de educación secundaria de escuelas públicas en la Delegación de Iztapalapa del Distrito Federal. El trabajo da una breve argumentación acerca de la problemática que existen en las escuelas secundarias en el ámbito de gestión escolar, competencias directivas, organización escolar y de las reformas que se han llevado a cabo desde 1993, hasta la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE).

El documento de investigación da una breve reseña acerca del origen del problema y lo expone un ámbito escolarizado, con lineamientos sujetos a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Sindicato Nacional de Maestro de la Educación (SNTE); así mismo plantea una serie de cuestionamientos que dan origen a las preguntas de investigación.

El trabajo de investigación comprende cuatro capítulos, el *Capítulo un;* da cuenta del origen de la investigación, el planteamiento del problema, el objetivo de investigación, las interrogantes que dio respuesta, y la justificación del problema de estudio.

El *Capítulo dos*, presenta los antecedentes y el contexto de la educación secundaria en México, la forma de como el país pudo realizar una de las tareas más importantes para la República Mexicana, después de la Revolución, y de cómo los grandes intelectuales que fueron formados en universidades tanto de Estados Unidos de América como de Europa, implantaron modelos educativos, de ambos continentes, haciendo énfasis en la situación y el contexto de México; algunos Proyectos Educativos Nacionales.

Las reformas en la educación secundaria fueron primordiales debido a esto se modificó y reformó, tomando en cuenta las necesidades del país y de los cambios en sistema económico, político y social.

El *capítulo tres*, aborda el marco conceptual de la investigación, en este capítulo se analizan conceptos básicos de gestión educativa, competencias de gestión, gestión escolar, lineamientos y normatividad de la SEP, las funciones de la escuela secundaria y los diseños curriculares, así como lineamientos, normatividad y las funciones de un directivo de educación básica, también se hace mención acerca del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), y el perfil de egreso y las competencias que los estudiantes deben obtener al finalizar el ciclo de educación secundaria.

El *capítulo cuatro*, es la metodología de investigación e indica el tipo de estudio, la técnica de investigación y el instrumento de investigación, así como la muestra, población y la aplicación del cuestionario International “Study of Principal Preparation (ISPP)”, conducido por la Universidad de Calgary de Canadá, Se establecen variables e indicadores, (tomadas de las competencia de Pilar Pozner de gestión estratégica), para el análisis del cuestionario junto con las preguntas de investigación, para así poder dar una interpretación del contexto directivo de la Delegación de Iztapalapa.

Por último, se presenta los *Resultados de los datos obtenidos del cuestionario ISPP*, en relación a sus tres secciones, en el cual se muestran las gráficas y las estadísticas del proceso de investigación, también se presentan las Conclusiones, Sugerencias, y Propuestas para Trabajos Futuros, Referencias Bibliográficas e índice de siglas y anexos.

CAPÍTULO 1

ORÍGENES Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

1.1 Orígenes y antecedentes del problema.

La mayoría de las escuelas públicas en el Distrito Federal tienen muchas dificultades a la hora de rendir cuentas, una de éstas proviene del aprovechamiento académico de los estudiantes que se ve reflejada en los exámenes de la Evaluación Nacional de Logro Académico en los Centros Escolares (Enlace) o el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA) que muestran los rendimientos académicos de los alumnos, el primero de manera local y el segundo de manera internacional haciendo una comparación con países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Otra de las dificultades de los centros escolares es la rendición de cuentas que se realiza en el mes de junio, cuando el ciclo escolar de 200 días de clases finaliza para el nivel básico de los tres niveles que son: preescolar, primaria y secundaria; muchos padres, alumnos, instituciones (que en algunas veces son las escuelas y su plantilla de profesores), están en desacuerdo por las bajas calificaciones de los alumnos y por el poco nivel de aprovechamiento con el cual egresan los estudiantes o escalan al siguiente nivel educativo del ciclo escolar, con conocimientos insuficientes, lo cual ocasiona un círculo vicioso que no permite al estudiante desarrollar por completo sus habilidades.

Actualmente los padres de familia y los medios de comunicación culpan, de estos resultados, únicamente a los profesores, sin tomar en cuenta las condiciones políticas y sociales de cada plantel, los profesores a su vez esgrimen la problemática culpando a los padres de familia, a la falta de recursos, al desinterés del gobierno con sus estudiantes y a los propios alumnos por la falta de interés en aprender.

Es cuando el director de una escuela secundaria toma un papel relevante como un estratega, como un líder, como un buen gestor.

Mejorar la calidad de la formación de los directivos escolares es una condición fundamental para promover el surgimiento de liderazgos, capaces de guiar procesos de mejoramiento en nuestras escuelas. En un contexto de crecientes demandas hacia la función directiva y de redefiniciones normativas respecto a sus responsabilidades, es importante que quienes ejerzan como directores cuenten con las competencias para hacer frente al desafío y puedan responder con éxito las expectativas.

Con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), se crea en 1992 Carrera Magisterial (CM), el cual consiste en aumentar el salario de los profesores en servicio para mejorar su calidad educativa; muchos de estos profesores dejaron de interesarse en el escalafón vertical (llegar por medio de escalafón a subdirector, director, supervisor, etc.), y siguieron con su puesto de profesor, para así no tener mayores responsabilidades con alumnos, maestros, autoridades y padres de familia. Posteriormente CM fue el personal administrativo, subdirectores, directores, etc.

Los profesores y directivos adscritos a CM, buscan elevar su nivel (CM consta de cuatro niveles; A, B, C, D), con el ANMEB avanzaban de nivel con exámenes y proyectos meramente educativos y no tenían que mostrar algún resultado, únicamente tener una calificación alta en su prueba. Con la reforma de 2006, Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) los estatutos de CM cambiaron y ahora los directivos y profesores tienen que hacer que sus alumnos aprueben con buenas calificaciones el examen de ENLACE.

El llevar a cabo la gestión escolar, es un acto de interacción constante entre el Directivo, Profesor, Padre de familia y alumno, relación en la que se manifiestan tensiones permanentes entre uno y otro, respecto a sus posiciones de interés. El directivo es quien debe aportar ideas, criterios, tiempo y experiencia para llevar a cabo el Plan Estratégico de Transformación Escolar. Pensando que cada alumno recorre un camino de tres años en el nivel de educación secundaria y profesores que imparten diferentes materias, y padres que dan a sus hijos un nivel económico, social muy diverso, aunque formen parte de una misma comunidad.

1.2 Planteamiento del problema.

La gestión, en una institución de educación básica pública actualmente es vista como; una acción más de la burocracia sujeta a los lineamientos, compadrazgos, pago de favores, compra de plazas, nepotismo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), sujeta más al segundo por las cuestiones políticas del sindicato.

El rol del director en una institución educativa de educación básica pública, debe ser desde la dirección, con el propósito de tener un carácter holístico procesar varios elementos simultáneamente para organizarlos en una unidad compleja y participar en instancias de formación.

Los directores que logren incidir en el trabajo docente a través de resultados escolares requieren identificar, delimitar y formar las capacidades propias de un liderazgo efectivo.

(Torres Estrella, 2008). “La mayoría de los directivos aprenden sus funciones a través de la práctica, por descubrimiento (ensayo y error) o bien, tomando como referentes los modelos aprendidos con sus directores anteriores, tanto como modelos a seguir, como en otras ocasiones, como modelos a evitar”

Pero la gestión no sólo forma parte como una acción burocrática, sino de una acción administrativa (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros); pero también es cierto que emergen otros elementos desde las prácticas directivas que permiten hablar de la gestión particular para las instituciones educativas.

Es una investigación acerca de la importancia de la gestión que ejerce el director en las escuelas de nivel básico de educación pública, tomando en cuenta la reforma de educación 2006 y haciendo énfasis en la noción de competencia directiva. Los directivos del país hacen importantes esfuerzos por realizar la gestión escolar no siempre en las condiciones más adecuadas.

El personal directivo y los equipos técnicos no han recibido capacitación específica para realizar su función, aunque en el año 2000 se ofrece el primer curso nacional para directivos de educación secundaria, su alcance fue reducido. Lo anterior no contribuyó al desarrollo de las competencias, ya que sólo era la introducción y carecía de los aspectos fundamentales para la formación de directivos.

Con las nuevas reformas de educación básica, los maestros que aspiran a ser directores tienen que realizar un examen de oposición, para que sólo el más preparado ocupe el cargo de director de una institución educativa, que es lo equivalente a una certificación; rompiendo así el paradigma que se había llevado por años, el ingreso de un maestro a ocupar un cargo directivo únicamente contando sus años de servicio.

La presente tesis es un trabajo de análisis de experiencias, que sugiere los conocimientos de la gestión. Está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado, los cambios en los modelos educativos requieren que el directivo cuente con una visión más amplia de la organización.

La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes. La forma en que una persona utiliza todos los recursos personales (habilidades, actitudes, conocimiento, y experiencias) para resolver de forma adecuada una tarea en un contexto definido.

El directivo debe identificar, cómo, ayudan las competencias de gestión para realizar cambios dentro y fuera de la institución, y no únicamente aplicando parches para una solución inmediata, sin tomar las decisiones adecuadas. Es importante manejar una visión de corto y largo plazo, tener metas que sean posibilidades, opciones de una mejor educación integral para los alumnos, un buen trabajo en equipo de parte de los profesores, y una convivencia armónica y participativa de los padres de familia.

1.3 Preguntas de la investigación.

Pregunta general.

¿Cuáles son las competencias de gestión que requiere un director escolar para innovar su práctica en las escuelas secundarias diurnas del Distrito Federal para desarrollar El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)?

Preguntas particulares

1.- ¿Qué son las competencias de gestión?

2.- ¿Qué características tienen las escuelas secundarias en la delegación de Iztapalapa?

3.- ¿Qué competencias requiere el director escolar para cumplir con su gestión en la escuela secundaria?

4.- ¿Cuáles son las políticas educativas de la SEP, en la escuela secundaria desde la reforma de 2006?

5.- ¿Cuáles son las competencias específicas y deseables que debe tener un director de escuela secundaria en la delegación de Iztapalapa?

1.4 Objetivos de investigación.

Objetivo general.

Conocer las competencias de gestión que requiere un director de escuela secundaria diurna, para desarrollar el PETE, en función de su práctica en las escuelas secundarias de la delegación de Iztapalapa en el D.F

Objetivos específicos.

1. Especificar las nociones de competencia de gestión educativa.
2. Señalar los factores; sociales, culturales y económicos que influyen en la escuelas secundarias de la delegación de Iztapalapa?
3. Distinguir las competencias que requiere un director para su gestión escolar.
4. Inferir la política educativa desde la reforma 2006 de educación secundaria diurna para establecer un marco de operación y señalar sus alcances y límites.
5. Categorizar las competencias específicas para un director de escuela secundaria diurna en la delegación de Iztapalapa D.F.?

1.5 Justificación del problema.

Con la Reforma Integral 2006 y el Plan Sectorial 2006 – 2012, la Secretaría de Educación Pública impulsará una reforma de educación secundaria, que incluye la renovación de planes y programas de estudio, y dará un apoyo permanente y sistemático a los a la profesionalización de los maestros y directivos, impulsará a nuevas formas de organización y gestión que fortalecerán a la escuela como centro de la decisiones y acciones del sistema educativo. El Programa Sectorial manifiesta que se comenzará con convertir a la escuela en un espacio caracterizado por la calidad, la inclusión y la seguridad; donde se generen nuevas formas de gestión y se tomen en conjunto decisiones para el bien de la propia institución; así lo recalca en su objetivo No 6 fomentar la gestión escolar e institucional.

El interés de este estudio apunta hacia la indagación de los principales factores institucionales y no institucionales que intervienen en el proceso de la realización del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Al identificar y analizar los principales problemas para la realización del PETE, se estará en posibilidades de dar algunas sugerencias de solución.

CAPÍTULO 2

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO

2.1 La enseñanza Secundaria en México.

México, a lo largo de su historia ha experimentado tres grandes revoluciones que han lanzado la proclama educativa. En su primera etapa, al iniciarse su vida independiente, la Revolución estableció el concepto de la educación como una función propia del Estado; la Revolución de la Reforma postuló la educación gratuita, obligatoria y laica, y la de la Revolución de 1910 dio un nuevo tipo de escuela, un renovado concepto educativo basándose en las nuevas corrientes pedagógicas que circulaban por Europa hacia esta época la “pedagogía de la acción”.

En 1925 las nuevas necesidades de crecimiento de la población hicieron que la Secretaria de Educación Pública (SEP), entonces dependiente de la Universidad Nacional de México y la Escuela Nacional Preparatoria, determinará dividir los estudios de ésta en dos ciclos; uno de tres ciclos llamado ciclo secundario, y otro de dos años llamado ciclo preparatorio. Bajo el principio de la República la segunda enseñanza para todos es el ciclo secundario basándose en tres años de escolaridad.

El decreto implicaba mayor amplitud de oportunidad educativa para todos los niños y jóvenes del país, para lo cual el sistema educativo se vio en la necesidad de extender el sistema escolar a las necesidades sociales, a fin de llegar no solamente a los niveles mínimos de educación representados por la Escuela Primaria sino a aquellos que se alcanzan mediante escuelas secundarias, considerando que una de las tendencias es esa época y la actual era ofrecer educación secundaria a todos los jóvenes.

La escuela secundaria implica la creación de una institución educativa de orden especial. Por lo que toca a su organización y métodos, ya que se refiere normalmente a jóvenes de trece y dieciséis años , que presentan problemas especiales relacionados con el periodo de la adolescencia.

En efecto los decretos presidenciales, el primero con fecha 29 de agosto de 1925, el segundo con fecha de 22 de diciembre del mismo año, se inició la organización de las escuelas secundaria federales, con dos planteles y posteriormente dar vida independiente y personalidad propia a la segunda, al llamando ciclo secundario, ósea los tres primeros años de estudios de la antigua Escuela Nacional Preparatoria.

Gracias a esta autorización la Dirección de enseñanza secundaria contó con cuatro escuelas secundarias dos de nueva creación y las dos ya existentes, constituidas estas últimas por los ciclos secundarios de la Antigua Escuela Nacional Preparatoria y de la Escuela Nacional de Maestros.

En el año de 1925 -26 se tuvo una inscripción de 3860 alumnos y un presupuesto de 300,000.00.

Plan de estudios de la escuela secundaria 1926. (*Ver cuadro 1*).

Finalmente el decreto del 22 de diciembre de 1927, que autoriza la creación de la Dirección de Educación Pública Secundaria, da facultades a ésta para encargarse de la dirección técnica y administrativa de las escuelas federales y escuelas secundarias particulares.

Para 1928 existían ya seis escuelas y desde entonces año con año los planteles se fueron multiplicando y para al año 1947, existían treinta escuelas oficiales entre secundarias oficiales, diurnas y nocturnas.

Cuadro 1. Plan de estudios de la escuela secundaria 1926

| PRIMER GRADO | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Asignatura | Núm. De horas a la semana |
| Lengua Castellana I | 3 |
| Aritmética | 3 |
| Botánica, con práctica. | 3 |
| Geografía física | 3 |
| Inglés o Francés I | 3 |
| Dibujo | 3 |
| Modelado | 1 |
| Música y Orfeón | 1 |
| Oficio (carpintería, encuadernación) | 3 |
| Juegos y deportes. | 2 |
| Total | 25 |

| SEGUNDO GRADO | |
|----------------------------------|---------------|
| Asignatura | Núm. De horas |
| Algebra y geometría | 5 |
| Lengua Castellana II | 3 |
| Física I | 4 |
| Zoología | 3 |
| Geografía universal y de México. | 3 |
| Inglés o francés II | 3 |
| Dibujo | 3 |
| Música y Orfeón | 1 |
| Juegos y deportes | 2 |
| Total | 27 |

| TERCER GRADO | |
|--|----------------|
| Asignatura | Núm. De horas. |
| Geometría en el Espacio y la Trigonometría | 5 |
| Literatura Castellana | 3 |
| Química | 4.5 |
| Anatomía, Fisiología e Higiene | 3 |
| Historia General | 3 |
| Historia de México | 3 |
| Civismo | 3 |
| Música y Orfeón | 1 |
| Juegos y deportes | 2 |
| Total | 27.5 |

Fuente: Gámez Jiménez. Luis (1970). La Escuela Secundaria Mexicana: Galve, México.

2.2 Moisés Sáenz Garza y la Escuela Secundaria.

Profesor Moisés Sáenz Garza, creador de la Escuela Secundaria Mexicana, nació el 16 de febrero de 1888, en El Mezquital, Nuevo León.

Moisés Sáenz realizó sus primeros estudios en el Colegio Civil de Monterrey, posteriormente se trasladó a Xalapa Veracruz en donde ingresó a la Escuela Normal, obteniendo el título de Maestro. Se especializó en Ciencias Químicas y Naturales en la Universidad de Washington & Jefferson College de Pensilvania. Posteriormente viajó a Francia para realizar estudios de posgrado en la Universidad de París y después a Nueva York para obtener los grados de Doctor en Ciencias y Doctor en Filosofía en la Universidad de Columbia.

Teórico y político de la educación, promotor de las mudanzas que experimentaba la educación en México en la tercera década del siglo, el Maestro Moisés Sáenz fue jefe de un grupo de pedagogos laboriosos e inteligentes, e influidos poderosamente por la doctrina norteamericana de John Dewey.

Las ideas pedagógicas del profesor Moisés Sáenz se documenta en la doctrina vitalicia y social de la educación, la educación, está íntimamente ligada con la vida humana; es de hecho el proceso de modificaciones y reconstrucciones de la experiencia humana. Hablar de valores educativos, es hablar de valores humanos; hablar de finalidades de la educación, es hablar de finalidades de la vida.

El pensamiento visionario del Profesor Moisés Sáenz por gestar una educación secundaria en todo el país se sustenta en dos grandes postulados:

“Que las escuelas secundaria debería constituir un puente entre las escuelas primarias y las propiamente universitarias, incluyendo en esta última categoría, las preparatorias especiales para las carreras universitarias.

Que una escuela secundaria implica para todos una escuela diferenciada, es decir, variada en sus posibilidades educativas, flexible en sus sistemas y con diversas salidas hacia diferentes campos en la actividad futura.”

Al regresar a México tuvo a su cargo el aspecto educativo en el Estado de Guanajuato, donde organizó en 1915, el Primer Congreso Pedagógico, fue Director de Educación del Distrito Federal, Director de la Escuela Nacional Preparatoria, en 1924 fue nombrado Oficial de la Secretaría de Educación Pública.

Una de las preocupaciones fue establecer planteles que correspondieran a las aspiraciones de los adolescentes, en su tesis doctoral en filosofía fue sobre La Educación Secundaria Comparada, en ella analizó los sistemas de Segunda Enseñanza de Estados Unidos de Norteamérica y de Europa, y contenía un proyecto de adaptación para las escuelas de Segunda Enseñanza de México.

Para Moisés Sáenz “la función de la escuela secundaria era regida por los requerimientos de una sociedad democrática, heterogénea y diferenciada que demanda para todos los miembros una cultura superior a la que pueda impartir la escuela y que no está interesada en hacer médicos, abogados e ingenieros de todos los niños que en la ciudad de México y en el Distrito Federal año salen de las aulas de la escuela primaria”.

Como político de la educación el Profesor Moisés Sáenz fue Secretario de Educación Pública durante el período presidencial del General Plutarco Elías Calles. Intervino en las creaciones de las escuelas: Primarias Rurales y Urbanas, Misiones Culturales, Escuelas al aire libre, Escuela Libre de Pintura y Escultura, Casa del Estudiante Indígena, Escuelas Secundaria, Estabilidad y mejoría del Profesorado, Congresos y Asambleas de Estudios Pedagógicos, Escuela Normal Superior y la Unificación del Sistema Federal de Estados.

El maestro Moisés Sáenz manejó planteamientos sobre; La escuela y la cultura, y Escuelas nuevas y maestros diferentes.

Para el Maestro Moisés Sáenz; La escuela y la cultura, era vista desde un punto de vista humano debido a que México es un país de variedad y contraste por las diferentes corrientes de sangre ibérica, cuya contrapuerta destaparon Hernán Cortés y la Malinche, y por las diferentes mezclas que surgieron desde la colonia,

cuya difusión empezó con el mestizo, el indio y con el blanco, eso dio una gran diversidad culturalmente porque somos un pueblo de regiones de patrias chicas.

La escuela por definición es literaria, la instrucción riñe con lo folclórico. Hay una posición esencial entre la escuela y la cultura. La escuela que ilustra que enseña a leer, que establece normas, su idiosincrasia y el molde del espíritu de determinado grupo humano. De esto se podría afirmar que la escuela se opone a la cultura. El conflicto es serio pero la conciliación no es imposible; la educación en México en su aspecto social no es el solo hecho de civilizar, uniformar, materializar, debemos buscar un proceso de generación que opere con datos de la realidad mexicana, que eche raíces en nuestro suelo, obedezca la tradición y sea leal al genio popular, solo así se podrá conservar al alma de la etapa folclórica en la que nos hallamos y llegar a una civilización cosmopolita.

En la escuela de antaño, la de leer, escribir, contar, la de elementales conocimientos, rutinario, en la que impone al niño la vida adulta como pretexto propedéutico. Para el Maestro Sáenz quedaba descalificado y fuera de toda educación del contexto integral la cual contenía el siguiente principio:

- La castellanización que es el primero y el fundamental. Si el pueblo no habla nuestra lengua, no es de nosotros. He aquí la primera obligación de la escuela integrante. Castellanzar no es por cierto introducir un conocimiento formal o verbalista.

La escuela debe preservar una vida democrática, socializante, un aspecto económico y estructural para la vida. La función de la educación es civilizar; civilizar quiere decir perder algo de lo propio, o limitarlo para ajustarnos a lo universal.

La educación secundaria en México en un periodo de diez años de 1920 a 1930 las escuelas públicas del país han aumentado su número de 12 000 hasta 22 000 “tierra y libros” ofreció la Revolución, y tierras y libros ha dado al pueblo.

El número de las escuelas establecidas es considerable la labor empezó propiamente en 1922, cuando los maestros misioneros enviados por la Secretaría de Educación llegaron a los pueblos en una campaña de avivamiento y despertamiento de la conciencia pública a favor de la educación, en 1928 el gobierno contaba con cerca de cuatro mil escuelas rurales, con cinco mil maestros y con un cuarto de millón de niños.

2.3 Estructura de la Escuela Secundaria de 1928 – 1993.

A nivel nacional se han realizado 6 proyectos de educación de los cuales 5 son del siglo pasado y uno del siglo actual, en los primeros cinco la prioridad que maneja el estado gira en torno a la formación de la educación humanística, cultural, trabajo técnico, educación positivista, educación Marxista, educación con métodos pedagógicos soviéticos, y el más actual, es la educación por competencias que no sólo incluye a alumnos, maestros, planes de estudio, en este proyecto se ve incluida la formación de directivos y las competencias que debe poseer para elevar la calidad de los alumnos al egresar de la enseñanza secundaria.

Cada uno de los proyectos tiene una característica que se adapta a las necesidades del país y a las corrientes pedagógicas que estuvieron en boga tanto en América como en Europa, que trajeron a México intelectuales investigadores como el caso de Moisés Sáenz.

Los proyectos educativos que se han desarrollado en México son los siguientes:

- 1) (Proyecto nacionalista) Original de Vasconcelos (1921- 1924) adicionados por las experiencias de la educación rural de los años que siguieron a la revolución.

José Vasconcelos ocupó la cartera de educación en octubre de 1921, su gestión educativa tuvo un resultado en el sentido social. Combatió el analfabetismo, multiplicó las escuelas elementales, creó escuelas técnicas destinadas a la capacitación de obreros, fomentó la educación rural con Normales rurales y misiones culturales.

Tres fueron las fuentes fundamentales de la política educativa de Vasconcelos.

La herencia de Justo Sierra, Una toma de posición en contra del positivismo, cultivada en el Ateneo de la Juventud y la Reforma de Educación Soviética a partir de 1918 impulsada por Lennin y Krupskaia que se basa en los siguientes puntos:

- a) Congruencia total desde el jardín de niños hasta la universidad.
- b) Multiplicación de bibliotecas.
- c) Sistematización de la alfabetización.
- d) Rechazó la politización de la educación subordinándola totalmente a los fines del estado.

Los presupuestos destinados a educación aumentaron durante la gestión de José Vasconcelos encargado en ese entonces del Ministerio, que contaba con quince millones de pesos anuales en 1921, aumentó a treinta y cinco millones en 1923.

Con esos elementos Vasconcelos concibió una gran cruzada educativa y cultural, la creación de los ministerios federal de educación pública, la campaña de alfabetización, la forma de un nuevo tipo de maestro; las misiones culturales y los maestros rurales, la relación de la educación con otros problemas nacionales, con el fin, por ejemplo, de apoyar la reforma agraria contra el latifundio, una visión de la cultura y la conciencia de nuestra identidad mestiza, y la afirmación de nuestra vocación latinoamericana. Por eso se dice que funda un modelo cultural del Estado, que todavía persiste.

2) El socialista (1934 – 1946)

Este proyecto tuvo como antecedentes remotos el pensamiento de Marx y Lennin, es una educación positivista; con métodos pedagógicos soviéticos, es una educación de lucha de clases de conciencia. En este proyecto educativo se elimina la religión católica en educación.

Escuela racionalista la cual ofrece una educación gratuita, en el orden pedagógico promovieron en predominio de la razón, la importancia de la solidaridad. Pretende ser una educación socialista porque elimina las injusticias sociales, educa al campesino.

3) El tecnológico, orientado a la industrialización, puesto en marcha desde Calles y Cárdenas por influencia de Moisés Sáenz (1928)

Adquiere un lugar significativo en el pensamiento educativo de la revolución Tiene lugar en el periodo Cardenista, se crea el IPN, otorgada a la vinculación de la educación con la producción y el empleo. La prioridad del IPN se enfoca a la industria petrolera.

4) Escuela de “Unidad nacional” (1943 – 1958)

Forma parte del periodo de Lázaro Cárdenas en esta etapa se sustituye a Marx – Lenin por una pedagogía social, se apoya al progreso industrial pero se descuida a la rural, se maneja un sentido nacionalista uno de sus principales objetivos es reducir el analfabetismo, incrementar escuelas y profesores. Con este proyecto educativo se crea la Escuela Normal Superior de México cuya misión es la formación de profesores de educación básica que abarca el periodo de primaria y secundaria.

Se eliminó el término socialista e incorporó principios de educación humanista, integral, laica, nacionalista y democrática, otro de los puntos que maneja el período es el restringir agrupaciones religiosas, sólo para algunas escuelas particulares.

Una de las necesidades importantes es el resolver la conflictividad ideológica de una sociedad profundamente desigual y poco instruida, así como procurar el pluralismo étnico y lingüístico que existía y existe en nuestro país aún en la actualidad.

5) Modernizador cuyo despliegue puede situarse desde principios de los 70.

En este periodo la educación da un cambio en el sentido hacia la modernidad, hay un replanteamiento de las relaciones entre el estado y el gobierno, la educación socialista y los enfoques empleados por los periodos anteriores; empiezan a haber movilizaciones estudiantiles.

Este período abarca prácticamente desde los años 70 hasta la reforma de 1994 en el ámbito educativo; se crea la reforma educativa de 1970 – 1973, se crean los primeros planes y programas de estudio a nivel nacional, en las administraciones de 1973-1982, 1982-1988, 1988- 1994, se crea la Educación para Todos, el Acuerdo Nacional de las Instituciones Educativas y Carrera Magisterial.

Aparece en el sexenio de Echeverría (1970- 1976)

- Impulsa la universalización de la educación primaria para todos los niños.
- Del sexenio de 1976 a 1982 empieza la descentralización que culmina en la federalización en 1992.
- Transformar la economía y la organización social mediante la modernización de la mentalidad e instaurar un orden más justo.
- Se adopta un aprendizaje derivado del constructivismo.
- Se espera desarrollar al pensamiento crítico de los alumnos.
- Se ajustan criterios de carácter permanente de la educación a lo largo de la vida:
 1. Desarrollo de las actitudes científicas.
 2. La conciencia histórica.
 3. La relatividad del conocimiento como condición para adaptarse al cambio.
 4. Énfasis en el aprendizaje activo “aprender a aprender”.
- Corte neoliberal de salinas “modernización”
- La globalización de la economía.

6) Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) (2006).

La ACE pretende transformar el sistema de educación dándole más diversidad a la planta docente no únicamente con maestros egresados de las Normales, sino a todo profesionista de cualquier universidad del país.

El acuerdo SEP y SNTE toma en cuenta cinco puntos que son la estructura básica de éste proyecto que son:

- Modernización de los centros escolares.
- Profesionalización de maestros y autoridades educativas.
- Bienestar y desarrollo de los alumnos.
- Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo.
- Evaluación.

2.3.1 Decreto oficial de la creación de la escuela secundaria.

Por decreto número 1848, expedido por el entonces C. Presidente de la República, licenciado Plutarco Elías Calles, se autoriza a la Secretaría de Educación Pública la creación de las escuelas secundarias. En virtud de la importancia del mencionado decreto, se anexa a continuación.

“Al margen un sello que dice: Estados Unidos Mexicanos Presidente de la República; número 1848.- AL centro Plutarco Elías Calles, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos a sus habitantes, sabed: que en uso de sus facultades de que goza el Ejecutivo de la Unión conforme a la fracción I del artículo 89 de la Constitución General de la República y considerando: que la doctrina democrática implica mayor amplitud de oportunidad educativa para todos los niños y jóvenes del país para lo cual debe extender el sistema escolar tan pronto como las necesidades lo requieran y la condiciones pecuniarias lo permitan, a fin de llegar no solamente a los niveles mínimos de educación representados por la Escuela Primaria sino a aquellos que se alcanzan mediante escuelas secundarias: CONSIDERANDO, además que la tendencia actual es ofrecer una educación secundaria para todos los jóvenes e instituir un sistema que haga posible y deseable que la mayor parte, si no todos los niños puedan y

quieran concurrir con provecho a una escuela secundaria; CONSIDERANDO que el Distrito Federal se justifica la organización de un amplio sistemas de escuelas secundarias; CONSIDERANDO por otra parte que el Gobierno no ha establecido hasta la fecha más que dos escuelas secundarias que forman parte de la Escuela Nacional Preparatoria y de la Escuela Nacional de Maestros y CONSIDERANDO por último que los actuales edificios de la Escuela Nacional Preparatoria son insuficientes para contener el creciente número de alumnos que desea inscribirse año tras año, en los cursos secundarios. Por todas estas consideraciones y en uso de las facultades extraordinarias de que estoy investido en Ramo de Hacienda, he tenido a bien expedir el siguiente decreto: ARTÍCULO ÚNICO se autoriza a la Secretaría de Educación Pública para crear escuelas dándoles la organización que, dentro de las leyes establecidas y los postulados democráticos educativos, estime conveniente.

Las escuelas secundarias cuya creación se autoriza, serán equivalentes en programas y sanciones al llamado Ciclo Secundario de la Escuela Nacional Preparatoria. Por tanto, mando se imprima, publique, circule, y se le dé el debido cumplimiento. Dado en el palacio del Poder Ejecutivo Federal de México, a los veintinueve días del mes de agosto de mil novecientos veinticinco. El Presidente de la República. Firmado P. Elías Calles. El Srio. de Educación Pública. Firmado Fernando Manual Puig Casaranc.

México 30 de diciembre de 1925

2.3.2 Plan de once años (secundaria).

Por segunda vez es llamado el Doctor Jaime Torres Bodet al ministerio de educación ante el estado de decadencia en la que se halla la vida educativa en México.

La estadística en esta época es lamentable; de cada 1000 niños que logran ingresar al primer año de primaria, sólo uno llega a obtener el título profesional (en ese entonces para obtener el título profesional se necesitaban 16 años de estudio). En los primeros seis años de estudio (nivel primaria) quedaban en el

camino 866, y en ciclo de secundaria llegaban 59; pero desertaban 32 en los diferentes grados del ciclo de secundaria.

El nuevo ministro de educación ante el problema, propone un plan conjunto de 11 años para resolver la problemática de la educación primaria. Se crea una comisión, la Comisión para Formular un Plan destinado a Resolver el Problema de la Educación primaria, formula un proyecto desde 1960 llamado "Plan de Once Años", una de las demandas es construir escuelas, contratar más maestros para poder dar el servicio educativo a todos los niños mexicanos y que será atendida progresivamente hasta 1971.

El plan computa todos los previsibles hechos: incrementos de la población escolar, financiamiento, aulas, maestros, etc.

Al término de 1961, ha aumentado la matrícula de estudiantes de nivel primaria, las escuelas Normales ascienden a 11 884. Estas y otras realizaciones han sido posibles en materia de educación pública, debido a que la federación viene dedicando nada menos que el 20% del presupuesto a servicios educativos. Otros de los grandes logros de este proyecto es la distribución de libros gratuitos. En 1960 se distribuyeron 17 millones de libros y cuadernos de trabajo; en 1961, 20 millones más, con un costo de 45 millones de pesos.

2.3.3 La educación elemental y secundaria principios de 1964.

En esta época la federación invierte cada día más \$ 10, 000, 000 en elevar el nivel educativo y cultural, destina \$ 386, 554, 907,00 el 25% del gasto público.

Con la construcción de 4390 aulas en el año 1963, se ha mantenido el ritmo instaurado desde 1960: 12 aulas al día; una cada dos horas.

Asisten a las escuelas primarias 6, 094,000 niños lo que implica inscripciones más de las previstas para 1966 en el Plan de Once Años.

Los libros de texto y los cuadernos de trabajo gratuito facilitan la igualdad de los mexicanos ante el derecho de la educación. En 44 meses se han repartido 82,000,000 ejemplares; en 1964 se editaron 30,000,000 más.

En solo 57 meses se han duplicado la matrícula registrada en 32 años, en 1958, los alumnos de las escuelas secundaria federales eran 107,194 y en ese periodo alcanzó 214,417.

2.3.4 Plan de estudios 1993.

La reforma del artículo Tercero Constitucional, promulgada el 4 de marzo de 1993, establece el carácter obligatorio de la educación secundaria. Esta transformación, consecuencia de la iniciativa que el Presidente de la República presentó a la consideración del Congreso de la Unión en noviembre de 1992, es la más importante que ha experimentado este nivel educativo desde que fue organizado como ciclo con características propias, hace casi 70 años y bajo la orientación del ilustre educador Moisés Sáenz. La reforma constitucional quedó incorporada en la nueva Ley General de Educación promulgada el 12 de julio de 1993.

El nuevo marco jurídico compromete al gobierno federal y a las autoridades educativas de las entidades federativas a realizar un importante esfuerzo para que todos tengan acceso a la educación secundaria. La ampliación de las oportunidades educativas deberá atender no sólo los servicios escolares en sus modalidades usuales, sino también formas diversas de educación a distancia, destinadas tanto a la población joven como a los adultos que aspiren a mejorar su formación básica.

La obligatoriedad significa también que los alumnos, los padres de familia y la sociedad en su conjunto deberán realizar un mayor esfuerzo que se refleje en la elevación de los niveles educativos de la población del país. Por mandato constitucional la educación que imparte el Estado es gratuita, pero esta garantía social sólo tendrá un pleno efecto sobre el desarrollo del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes si sus beneficiarios directos e

indirectos actúan con perseverancia en las tareas educativas y si participan en el fortalecimiento de la calidad y la regularidad de los procesos escolares.

El establecimiento de la obligatoriedad de la educación secundaria responde a una necesidad nacional de primera importancia. Nuestro país transita por un profundo proceso de cambio y modernización que afecta los ámbitos principales de la vida de la población. Las actividades económicas y los procesos de trabajo evolucionan hacia niveles de productividad más altos y formas de organización más flexibles, indispensables en una economía mundial integrada y altamente competitiva. La actividad política es más intensa y plural y más eficaces los mecanismos que aseguran la vigencia de las leyes y de los derechos humanos; hay una mayor participación en organismos sociales solidarios; la protección de los recursos naturales y del ambiente es un objetivo de importancia creciente para el gobierno y distintos grupos de la ciudadanía.

La determinación de ampliar la duración de la enseñanza obligatoria se fundamenta no sólo en su conveniencia para el país, sino también en su viabilidad. En efecto, durante las décadas recientes se propuso en distintas ocasiones el establecimiento de un ciclo básico más prolongado, pero es hasta ahora que el desarrollo alcanzado por el sistema educativo hace posible que la escolaridad de nueve grados sea una oportunidad real para la mayoría de la población y no sólo una meta consagrada por la Ley.

El plan de estudios de la educación secundaria y los programas que lo constituyen son resultado de un prolongado proceso de consulta, diagnóstico y elaboración iniciado en 1989, en el cual fueron incluidos de manera conjunta los niveles de educación preescolar, primaria y secundaria. En estas actividades se contó con la participación, a través de distintos mecanismos, de maestros y directivos escolares, padres de familia, centros de investigación, representantes de organismos sociales y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Desde los primeros meses de 1989, y como tarea previa a la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se realizó una consulta amplia que permitió

identificar los principales problemas educativos del país, precisar las prioridades y definir estrategias para su atención.

El Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, resultado de esta etapa de consulta, estableció como prioridad la renovación de los contenidos y los métodos de enseñanza, el mejoramiento de la formación de maestros y la articulación de los niveles educativos que conforman la educación básica. En cumplimiento de estos lineamientos, la Secretaría de Educación Pública inició la evaluación de planes y programas de estudio, considerando simultáneamente los niveles de educación primaria y secundaria. Como una primera propuesta, en 1990 fueron elaborados planes y programas experimentales para ambos niveles, que fueron aplicados dentro del programa denominado "Prueba Operativa" en un número limitado de planteles, con objeto de probar su pertinencia y viabilidad.

En mayo de 1992, al suscribirse el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la Secretaría de Educación Pública inició la última etapa de la transformación de los planes y programas de estudio de la educación básica siguiendo las orientaciones expresadas en el Acuerdo. Las actividades siguieron dos direcciones.

1.- Realizar acciones inmediatas para el fortalecimiento de los contenidos educativos básicos. En este sentido, se determinó que era conveniente y factible realizar acciones preparatorias del cambio curricular, sin esperar a que estuviera concluida la propuesta de reforma integral. Con tal propósito, se elaboraron y distribuyeron al comienzo del año lectivo 1992-1993 los Programas de Estudio por Asignaturas para el Primer Grado de la Educación Secundaria y otros materiales complementarios para orientar la labor docente.

Con el mismo propósito, se generalizó para el primer grado de la educación secundaria la enseñanza por asignaturas, restableciendo el estudio sistemático de la historia, la geografía, el civismo y la biología.

Estas acciones, integradas en el Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos, fueron acompañadas de actividades de

actualización de los maestros en servicio, destinadas a proporcionar una orientación inicial sobre el fortalecimiento de temas básicos.

2.- Organizar el proceso para la elaboración definitiva del nuevo currículo, que debería estar listo para su aplicación en el ciclo lectivo 1993-1994. Para este efecto se solicitó al Consejo Nacional Técnico de la Educación la realización de una consulta referida al contenido deseable de planes y programas, en la que se recogieron y procesaron más de diez mil recomendaciones específicas. En otoño de 1992, equipos técnicos integrados por cerca de 400 maestros, científicos y especialistas en educación elaboraron propuestas programáticas detalladas. Es de señalar que en esta tarea se contó con el concurso de maestros frente a grupo de diversos estados de la República, que generosamente acudieron al llamado de la Secretaría de Educación Pública. Durante la primera mitad de 1993 se formularon versiones completas de los planes y programas, se incorporaron las precisiones requeridas para la elaboración de libros de texto y se definieron los contenidos para los materiales con sugerencias didácticas que se distribuirán a los maestros de secundaria para apoyar su labor docente.

Para consolidar y desarrollar la formación adquirida en la enseñanza primaria, se han establecido las siguientes prioridades en la organización del plan de estudios y en la distribución del tiempo de trabajo.

1ª Asegurar que los estudiantes profundicen y ejerciten su competencia para utilizar el español en forma oral y escrita; desarrollar las capacidades de expresar ideas y opiniones con precisión y claridad; entender, valorar y seleccionar material de lectura, en sus diferentes funciones informativas, prácticas y literarias.

A las actividades relacionadas directamente con el lenguaje se dedicarán cinco horas de clase a la semana y se promoverá, además, que las diversas competencias lingüísticas se practiquen sistemáticamente en las demás asignaturas.

2ª Ampliar y consolidar los conocimientos y habilidades matemáticas y las capacidades para aplicar la aritmética, el álgebra y la geometría en el

planteamiento y resolución de problemas de la actividad cotidiana y para entender y organizar información cuantitativa.

A esta asignatura se destinarán de manera específica cinco horas semanales y en las diversas asignaturas se propiciará la aplicación de las formas de razonamiento y de los recursos de las matemáticas.

3ª Fortalecer la formación científica de los estudiantes y superar los problemas de aprendizaje que se presentan en este campo. Para este propósito, en el plan de estudios se suprimen de manera definitiva los cursos integrados de Ciencias Naturales y se establecen dos cursos para el estudio de cada una de las disciplinas fundamentales del campo: la física, la química y la biología. Además, en el primer grado se incorpora un curso de Introducción a la Física y a la Química, cuyo propósito es facilitar la transición entre las formas de trabajo en la educación primaria y el estudio por disciplinas que se realiza en la secundaria.

El enfoque propuesto para estos cursos establece una vinculación continua entre las ciencias y los fenómenos del entorno natural que tienen mayor importancia social y personal: la protección de los recursos naturales y del medio ambiente, la preservación de la salud y la comprensión de los procesos de intenso cambio que caracterizan a la adolescencia.

4ª Profundizar y sistematizar la formación de los estudiantes en Historia, Geografía y Civismo, al establecer cursos por asignatura que sustituyen a los del área de Ciencias Sociales. Con este cambio se pretende que los estudiantes adquieran mejores elementos para entender los procesos de desarrollo de las culturas humanas; para adquirir una visión general del mundo contemporáneo y de la interdependencia creciente entre sus partes; así como participar en relaciones sociales regidas por los valores de la legalidad, el respeto a los derechos, la responsabilidad personal y el aprecio y defensa de la soberanía nacional.

5ª El aprendizaje de una lengua extranjera (inglés o francés), destacando los aspectos de uso más frecuente en la comunicación.

6ª Incluir la Orientación Educativa como asignatura ante la necesidad de ofrecer una educación integral que favorezca en los educandos la adquisición de conocimientos, actitudes y hábitos para una vida sana, una mejor relación consigo mismo y con los demás, así como una posible ubicación en un área educativa y ocupacional. (Ver *cuadro 2*)

Cuadro 2. Planes de Estudios de 1993

| PRIMERO | |
|---|-----------------|
| MATERIA | HORAS SEMANALES |
| Español | 5 |
| Matemáticas | 5 |
| Historia Universal I | 3 |
| Geografía General | 3 |
| Civismo | 3 |
| Biología | 3 |
| Introducción a la Física y a la Química | 3 |
| Lengua Extranjera | 3 |
| Expresión y Apreciación Artísticas | 2 |
| Educación Física | 2 |
| Educación Tecnológica | 3 |
| TOTAL | 35 |

| SEGUNDO | |
|------------------------------------|-----------------|
| MATERIA | HORAS SEMANALES |
| Español | 5 |
| Matemáticas | 5 |
| Historia Universal II | 3 |
| Geografía de México | 2 |
| Civismo | 2 |
| Biología | 2 |
| Física | 3 |
| Química | 3 |
| Lengua Extranjera | 3 |
| Expresión y Apreciación Artísticas | 2 |
| Educación Física | 2 |
| Educación Tecnológica | 3 |
| TOTAL | 35 |

| TERCERO | |
|--|-----------------|
| MATERIA | HORAS SEMANALES |
| Español | 5 |
| Matemáticas | 5 |
| Historia de México | 3 |
| Orientación Educativa | 3 |
| Física | 3 |
| Química | 3 |
| Lengua Extranjera | 3 |
| Asignatura opcional decidida en cada entidad | 3 |
| Expresión y Apreciación Artísticas | 2 |
| Educación Física | 2 |
| Educación Tecnológica | 3 |
| TOTAL | 35 |

Fuente: Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal, México, 1992

2.3.5 Reforma integral de educación 2006

La Secretaría de Educación Pública edita el Plan de Estudios para la Educación Secundaria 2006 y los programas correspondientes a las asignaturas que lo conforman, con el propósito de que los maestros y directivos conozcan sus componentes fundamentales.

Desde 1993 la educación secundaria fue declarada componente fundamental y etapa de cierre de la educación básica obligatoria.

Con base en el artículo tercero constitucional y en cumplimiento de las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, la Secretaría de Educación Pública plasmó en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el compromiso de impulsar una reforma de la educación secundaria que incluyera, además de una renovación del plan y de los programas de estudio, el apoyo permanente y sistemático a la profesionalización de los maestros y directivos del nivel, el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento escolar, así como el impulso a nuevas formas de organización y gestión que fortalecieran a la escuela como el centro de las decisiones y acciones del sistema educativo.

El plan y los programas de estudio han sido formulados para responder a los requerimientos formativos de los jóvenes de las escuelas secundarias, para dotarlos de conocimientos y habilidades que les permitan desenvolverse y participar activamente en la construcción de una sociedad democrática.

Los rasgos deseables del estudiante han sido formulados para responder a los requerimientos formativos de los jóvenes para dotarlos de conocimientos y habilidades, que les permita desenvolverse en la sociedad, **algunos de los rasgos de egreso para los jóvenes de educación básica secundaria son los siguientes:**

a) Utiliza el lenguaje oral y escrito con claridad, fluidez y adecuadamente, para interactuar en distintos contextos sociales. Reconoce y aprecia la diversidad lingüística del país.

- b) Emplea la argumentación y el razonamiento al analizar situaciones, identificar problemas, formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas soluciones.
- c) Selecciona, analiza, evalúa y comparte información proveniente de diversas fuentes y aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance para profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
- d) Emplea los conocimientos adquiridos a fin de interpretar y explicar procesos sociales, económicos, culturales y naturales, así como para tomar decisiones y actuar, individual o colectivamente, en aras de promover la salud y el cuidado ambiental, como formas para mejorar la calidad de vida.
- e) Conoce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, los pone en práctica al analizar situaciones y tomar decisiones con responsabilidad y apego a la ley.

El perfil de egreso se desarrollará en base a las competencias a desarrollarse en cada asignatura, procurando los nuevos aprendizajes y la experiencia a lo largo de la educación primaria, las competencias a desarrollar son las siguientes:

- a) Competencias para el aprendizaje permanente. Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de su vida.
- b) Competencias para el manejo de la información. Se relacionan con: la búsqueda, evaluación y sistematización de información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar y utilizar información.
- c) Competencias para el manejo de situaciones. Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos como los sociales, culturales, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo; administrar el tiempo; propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias; enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen

término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.

d) Competencias para la convivencia. Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos, negociar, poseer una identidad personal.

e) Competencias para la vida en sociedad. Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder en favor de la democracia, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos.

Tomando en consideración las características anteriores, el mapa curricular del nuevo plan de estudios para la educación secundaria es el siguiente:

Cuadro 3. Mapa Curricular

| Primer grado | Horas | Segundo grado | Horas | Tercer grado | Horas |
|--|-----------|--|-----------|--|-----------|
| Español I | 5 | Español II | 5 | Español III | 5 |
| 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 I | 4 |
| Lengua extranjera I | 3 | Lengua extranjera II | 3 | Lengua extranjera III | 3 |
| Educación Física I | 2 | Educación Física II | 2 | Educación Física III | 2 |
| Tecnología I* | 3 | Tecnología II* | 3 | Tecnología III* | 3 |
| Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 | Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 | Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales) | 2 |
| Asignatura Estatad | 3 | | | | |
| Orientación y Tutoría | 1 | Orientación y Tutoría | 1 | Orientación y Tutoría | 1 |
| Total | 35 | | 35 | | 35 |

Fuente: SEP (2006). Reforma Integral de Educación Secundaria

2.3.6 Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE)

El 30 de noviembre del 2007 se presentó el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, es el instrumento mediante el cual el Gobierno de la República, se propone alcanzar los principales objetivos que en materia de educación se definieron en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, así como en las Metas de la Visión 2030.

El Programa se regirá por seis grandes objetivos, se atenderán de manera específica las necesidades de educación básica, educación media superior, educación superior y acciones complementarias de fomento a la lectura. Los retos planteados en el Programa son incrementar la cobertura, la calidad y la equidad. Se identifican además los siguientes temas transversales: evaluación, infraestructura, sistema de información, marco jurídico del sector educativo y mejora de la gestión institucional.

Objetivo 1: Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

Objetivo 2: Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

Objetivo 3: Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

Objetivo 4: Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.

Objetivo 5: Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Objetivo 6: Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas

2.3.8 Alianza por la Calidad de la Educación.

La Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) es el primer proyecto educativo que no realiza, la Secretaría de Educación Pública de manera independiente; este proyecto es el primero en el que el Sindicato Nacional de Trabajadores de la educación (SNTE) toma un papel de educador ante la sociedad Mexicana.

El acuerdo SEP y SNTE toma en cuenta cinco puntos que son la estructura básica de este proyecto que son: modernización, tecnología, bienestar y evaluación.

La estructura de la ACE radica en la salud, alimentación y nutrición, desarrollo social comunitario; y que todo gire en torno a maestros, alumnos, centros escolares y que la propia sociedad sea participe: de las reformas, currículos de profesores, evaluación de los estudiantes para así lograr una mejora en la educación y con todos estos factores se podrá llegar a una calidad de la educación. El proyecto que maneja la ACE hace referencia a los siguientes puntos, para así alcanzar los objetivos de calidad educativa:

- Modernización de centros escolares.

Infraestructura y equipamiento.

Tecnología de la información y la comunicación (TICS).

Gestión y participación social:

- escuela segura.

- escuelas de tiempo completo.

-escuela de horario discontinuo.

-horario de fines de semana.

-escuelas de bajo rendimiento.

- Profesionalización de maestros y autoridades educativas.
 - a) Ingreso y promoción: - fortalecimiento del profesorado.
 - contratación de personal más calificado.
 - desempeño como eje de contratación.
 - transparencia y rendición de cuentas.
 - b) Profesionalización: - creación del sistema de formación continua.
 - evaluación, con examen de enlace.
 - certificación.
 - profesionalización.
 - c) Incentivos y estímulos: - carrera magisterial.
 - creación de programa de estímulos docentes.

- Bienestar y desarrollo integral de los alumnos.
 - a) Salud alimentación y nutrición: - comportamientos saludables.
 - desayunos escolares.
 - previsión de sobrepeso y obesidad.

- Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo.
 - a) Reforma curricular.
 - b) Reforma de contenidos y asignatura.
 - c) Enseñanza del inglés desde preescolar.
 - d) Formar ciudadanos íntegros.
 - e) Fortalecer lenguas de otras culturas.

- Evaluación.
 - a) Nivel de aprendizaje
 - b) Gestión de los centros escolares.
 - c) Docentes.
 - d) Equipamiento e infraestructura.

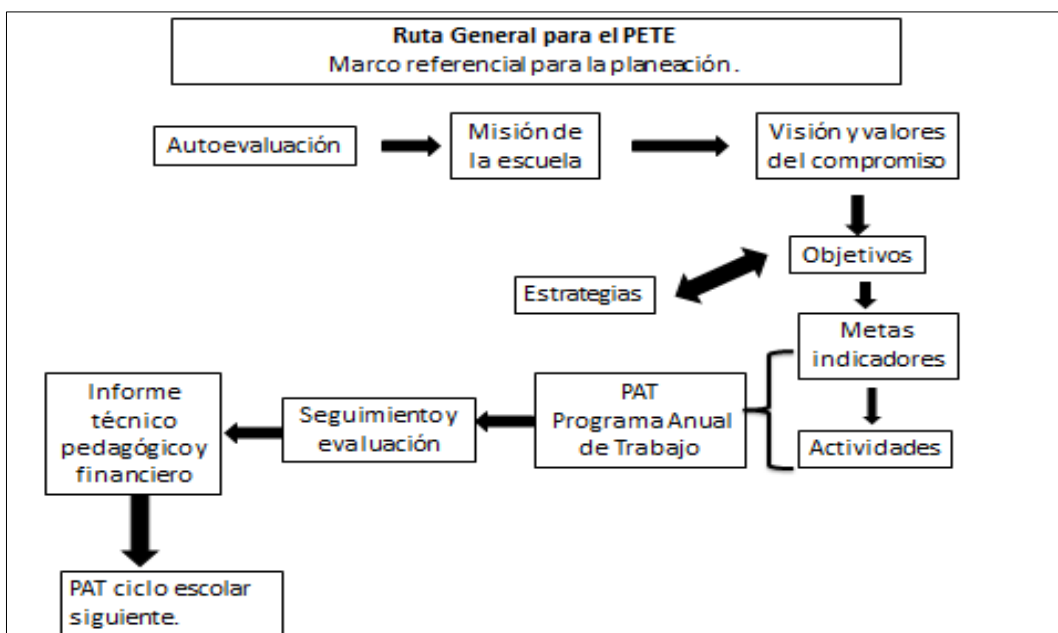
2.3.9 Plan Estratégico de Transformación Escolar

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), involucra varios elementos, contiene diversas tareas necesarias para su consecución y refiere específicamente a dónde se dirigen las acciones emprendidas en la escuela. Para esto es importante que se construya la visión de la escuela que se desea, es factible definir cuáles son los objetivos a alcanzar en el mediano plazo, el contenido de los estándares utilizados para elaborar la visión son los insumos necesarios para la construcción de los objetivos, asegurando una total congruencia con la visión.

Para la elaboración del PETE se debe ser muy realista, cumplir una función efectiva en el marco del diseño, la ejecución y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar, es decir cercanos a los quehaceres escolares y posibles de alcanzar, claros y concretos en lo que se pretende lograr, de tal manera que propongan retos para provocar la mejora continua de la escuela.

La ruta de seguimiento metodológico se muestra en la siguiente (ver figura 1)

Figura 1 Ruta general del PETE



Fuente: SEP. (2008). Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Para el diseño e implementación de la planeación se requiere de la participación del colectivo directivo-docente, con el apoyo del supervisor, de los asesores técnicos pedagógicos y directores de nivel, entre otros, para que en colaboración con las escuelas se enfoquen al logro de los objetivos educativos. Otro elemento importante, es la participación social, se espera que la sociedad en general, la comunidad y los padres de familias estén organizados y participen en las tareas educativas, sociales y culturales con los docentes, sean informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos, así como de las acciones que realiza la escuela para su buen funcionamiento.

CAPÍTULO 3

LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN ESCOLAR Y EL DIRECTOR ESCOLAR

3.1 Gestión Escolar.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (directores, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculados con las tareas fundamentales de las instituciones educativas. Respecto a la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una gestión organizativa, innovadora que sustituya prácticas arcaicas por actividades enriquecedoras y que concentre la energía de la comunidad educativa en plan integral hacia una transformación sistémica.

El enfoque de la gestión escolar es el despliegue de acciones, para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión, creada por las mismas necesidades de la institución educativa, compartidas por todos los actores, para así poder definir una filosofía basada en valores, con objetivos para orientar acciones y proyectar a la institución, a largo y corto plazo, desplegar mecanismos que permita alinear a los actores para el logro de esa visión.

En este proceso, una de las bases fundamentales se centra en las estrategias y actitudes más que un diseño curricular, estructural, organigramas y sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar cuando entran en las experiencias, conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes del líder o del directivo escolar, las estrategias que utiliza en sus funciones asumen los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela a lo largo de las diversa problemáticas.

La gestión escolar busca conocer la complejidad de los procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela, en ámbito organizacional, conformada por directivos, docentes, autoridades escolares, relaciones interpersonales así como los nexos de la comunidad escolar, académica y sociocultural.

Las dimensiones de la gestión escolar son: organizativa, administrativa, curricular y social comunitaria cada una de estas dimensiones se encuentran interrelacionadas y tienen relación con una o más dimensiones de la gestión, son actores directos del proceso de gestión escolar, y que cada uno de estos actores

tienen un particular punto de vista, intereses y motivaciones, de ahí radica la importancia de una misión bien sustentada para generar visiones con un mismo propósito.

La dimensión organizativa en la interrelación del trabajo colectivo docente, y con padres de familia. Las organizaciones profesionales asumen la misión que le ha sido encomendada y tienen su propia visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, es una fuerza sistémica que mejora los procesos y resultados, por medio de la evaluación como herramienta de mejora.

La dimensión administrativa se refiere a la coordinación administrativa que se refiere a los recursos humanos, financieros, materiales, además de garantizar acciones de higiene, seguridad, control de información a todos los actores de la escuela y de llevar a cabo el cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace con la autoridad administrativa.

La dimensión curricular se encarga del proceso de enseñanza, la planeación de actividades didácticas a desarrollar en el aula. La planeación didáctica permite optimizar tiempo de trabajo efectivo.

Por último la dimensión social comunitaria, ésta dimensión involucra a padres de familia y a otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela, son las relaciones que se establecen en el entorno social e institucional, en las que participan vecinos, organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

3.2 Clasificación de competencias.

Hay tres clases generales de competencias: competencias básicas, genéricas y competencias específicas.

- Competencias básicas: son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias deben ser históricas, y el sujeto debió adquirirlas en los niveles básicos y medios de su formación, posibilitan el análisis, comprensión y la resolución de problemas cotidianos.
- Las competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) estas competencias adquieren en el nivel superior de educación y tiene un carácter interdisciplinar; permiten más fácilmente la adaptación a diferentes entornos laborales, no están vinculados a una ocupación específica; se adquiere mediante procesos sistémicos
- Competencias específicas: este tipo de competencias son propias de una ocupación o profesión determinada y singular. Se caracteriza por tener un alto grado de especialización y comprender procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos de formación para el trabajo y la educación superior.

3.3 Conceptos de gestión en competencias.

La definición de competencia según Tobón, et. al (2006) es un vocablo polisémico que proviene de las palabras en latín *cum* y *petere*, “capacidad para concurrir, coincidir en la dirección“. En si significa poder seguir el paso. Una competencia es una capacidad de seguir en el área determinada; supone una situación de comparación directa y situada en un momento determinado. A partir del siglo XV, *competere* comienza a adquirir el significado de “pertenecer a”, “incumbir”, “corresponder a”. De esta manera se constituye el sustantivo *competencia* y el adjetivo *competente*, cuyo significado comienza a ser el de apto o adecuado”. Pero a la vez, a partir de esa misma época, aparece un nuevo significado de este término *competere*, que comienza a usarse en el sentido de “pugnar con”, “rivalizar con” dando lugar a sustantivos tales como “*competición, competencia, competidor, competitividad, competitivo*”.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde el factor humano es primordial, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

En educación la noción de competencia que se emplea habitualmente no proviene de un paradigma único sino que se ha ido conformando de diferentes ámbitos teóricos (filosóficos, psicologías, lingüística, sociología, economía y formación laboral). Es por lo tanto una debilidad y una fortaleza debido a los referentes teóricos que lo ha convertido en un concepto interdisciplinar.

Una dificultad con el enfoque de competencias es que este concepto tiene múltiples definiciones y hay diversos enfoques para aplicarlo a la educación, lo cual muchas veces se convierte en un obstáculo para diseñar y ejecutar los programas de formación. Esto se explica porque el enfoque de competencias se

ha venido estableciendo por la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí, y entre estos y diversas tendencias sociales y económicas.

Según Chomsky (1970) El enfoque de competencias desde lo conductual ha tenido notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas. Desde mediados de la década de los años noventa esta concepción de las competencias también ha sido implementada en instituciones educativas de varios países, buscando con ello formar personas con ciertas competencias que les posibiliten un mayor impacto en la inserción laboral

A partir de esto, el concepto de competencias comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación.

Con lo anterior mencionado para lograr una buena gestión en competencias es necesario contar con los siguientes puntos:

- Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio.

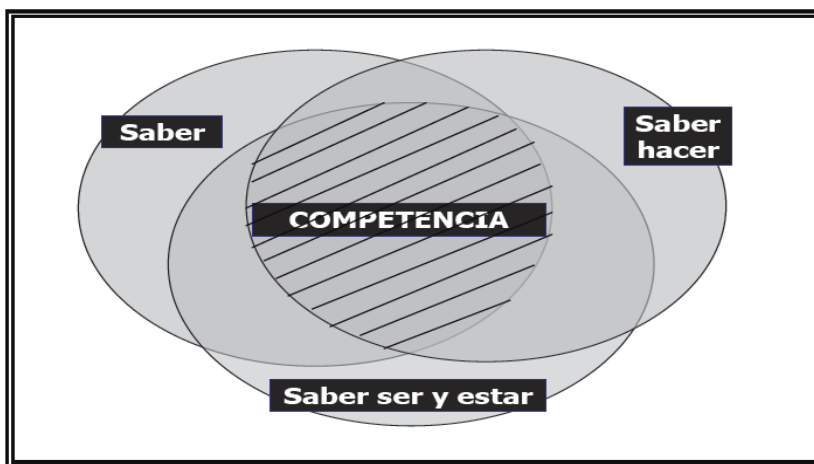
3.4 Competencias de gestión.

Los planteamientos defendidos por el espacio Europeo en educación conllevan a una reflexión de tres tareas fundamentales de la intervención educativa que son: la planificación, la ejecución de la enseñanza y la evaluación.

El modelo de competencia es el centro del proceso de enseñanza aprendizaje.

Respecto al concepto de competencia, no es fácil llegar a una definición exacta del término, debido principalmente al componente multidimensional de la misma ya que en ella interactúan elementos aptitudinales, comportamentales, contextuales y sociales, Colas, (2005), “es que en el mismo se combina el saber, con el saber hacer y el saber ser y estar de la persona que se supone posee una determinada competencia”. (Ver figura 2).

Figura 2. Modelo de competencia



Fuente: García Sanz, Mari Paz, Morillas Pedreño, Laura Raquel (2011). La planificación de evaluación de competencias en Educación Superior: Universidad de Murcia, Madrid.

El saber: lleva el dominio al dominio de los conocimientos teóricos y prácticos que posteriormente reclamar su desarrollo profesional.

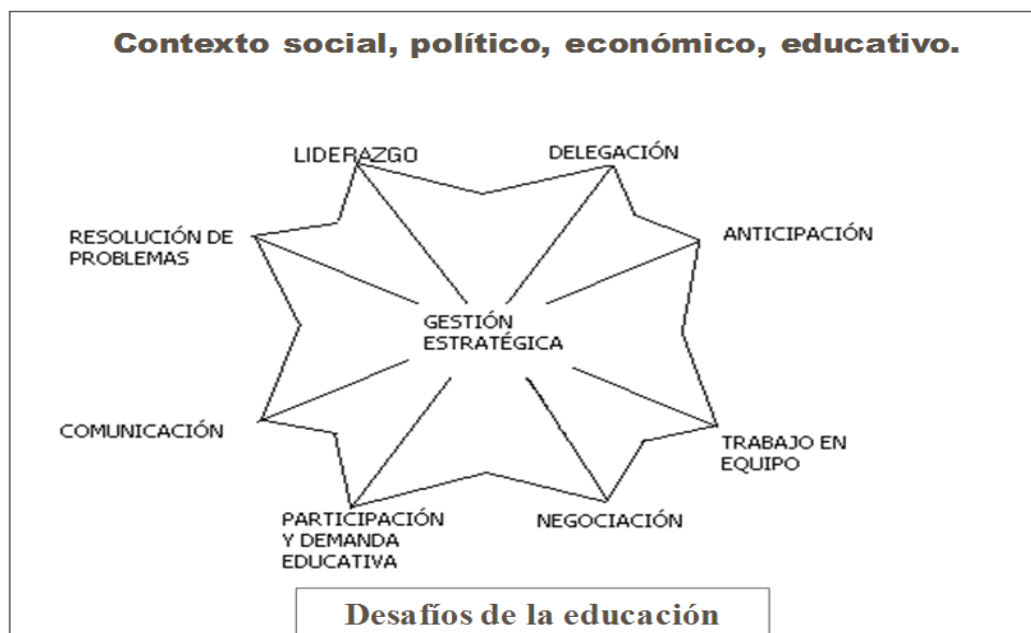
El saber hacer: supone la aplicación práctica y operativa de conocimiento, es la adquisición de una serie de habilidades destrezas, procedimientos y hábitos que garantice su calidad.

Saber ser y estar: es el desarrollo de aptitudes personales, actividades, comportamientos, normas y valores que permiten integrarse a su puesto de trabajo poniendo en práctica, las habilidades sociales y asumiendo responsabilidades.

Las competencias se diferencian conceptualmente de los objetivos, mientras estas constituyen una intención; las primeras son resultados de aprendizaje. En cuanto a su formulación, expresa la adquisición de sólo un concepto, una habilidad o actitud. Y la competencia integra saber hacer, el saber ser y estar.

Para Pozner, (1998). “La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos. Pozner también maneja 9 competencias básicas de gestión, que son las variables de la función directiva con respecto a la situación del contexto, cultural, político, relaciones interpersonales, económico y para la realización de un proyecto escolar. (Figura 3)

Figura 3. Competencias básicas de gestión estratégica

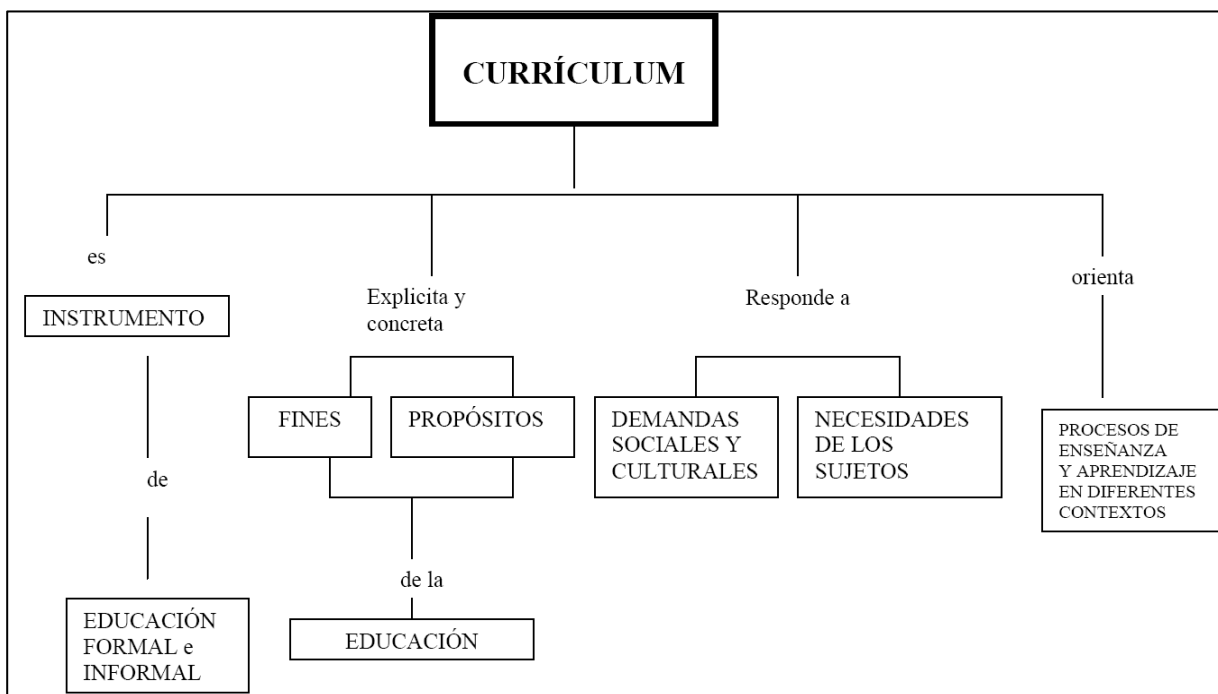


Fuente: Pozner, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Buenos Aires: UNESCO - IIPE

3.5 Origen y fundamentos de los diseños curriculares por competencias.

En primer lugar es necesario definir el término **paradigma**, como un esquema de interpretación básico que abarca supuestos teóricos generales, utilizados en un contexto, para el logro de propósitos, fines, de tal manera que responda a las necesidades de su entorno. (Kuhn, 1962). Este esquema se convierte en un modelo de acción que comprende: la teoría, la teoría y práctica y la práctica educativa. Como tal modelo, influye directamente en el concepto de currículo y su puesta en práctica. (Ver figura 4)

Figura 4. Red conceptual curricular.



Fuente: UPN (2002). Diseño curricular.

Gimeno Sacristán (1988). "currículo es el eslabón entre la cultura y la sociedad exterior a la escuela y la educación, entre el conocimiento o la cultura heredados y el aprendizaje de los alumnos, entre la teoría (ideas, supuestos y aspiraciones) y la práctica posible, dadas unas determinadas condiciones. El currículo es la expresión y la concreción del plan cultural que una institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones que matizan ese proyecto".

Por lo anterior mencionado cabe resaltar que la clave fundamental para un centro escolar es el desarrollo del currículum, en torno a éste giran los alumnos, maestros, administradores, padres de familia, la comunidad, tal contexto está configurado con múltiples dimensiones organizativas.

Los aspectos organizativos no pueden estar independientemente de la acción curricular, la institución escolar u organización escolar tienen como núcleo el currículo; la organización está centrada en torno al contexto, da la forma, la estructura, da cuerpo y sentido a la institución.

Los diseños curriculares de 1993 con las tendencias modernizadoras hacían énfasis en una educación tradicional, a través de la concepción de recibir información, mismas que debían ser repetidas hasta lograr la memorización de dichos conocimientos y externar la información con una similitud al concepto manejado, sin dar la oportunidad de parafrasear y proponer una respuesta distinta.

En el año de 1996 se le da el concepto nuevo a la educación, que es denominada **constructivista** ésta con ideas europeas, su concepción era, que los alumnos crearan su conocimiento, partiendo de experiencias y conocimientos previos, la educación ya no se da de forma memorística y rígida; sino que ahora se le permite al alumno ser más autónomo en su forma de aprendizaje, y el maestro se convierte en un facilitador didáctico. Interactuando con el objeto de conocimiento en un intento por resolver diversas problemáticas, que impliquen el conocimiento matemático. Intercambiando sistemáticamente con otros sujetos sus hallazgos, estrategias de solución, resultados y observaciones; se emplea la argumentación.

Para el año 2006, se realiza una reforma educativa (Alianza por la calidad de la educación), ésta reforma hace énfasis en las competencias educativas; en la ACE no solo se evalúa los resultados académicos de los alumnos, sino también a los profesores, directivo.

3.6 La gestión escolar en la educación básica en Secundaria.

La gestión escolar realiza políticas educacionales en cada centro educativo, adecuándolas a su contexto y necesidades de la propia comunidad educativa.

Pero la gestión escolar también está supeditada a políticas que determinan el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones de diversos grupos de poder como las “supervisiones escolares”, estas a su vez de las direcciones operativas y estos de la Dirección General de Servicios Educativos. De ahí radica la importancia del cambio, comenzando por otorgar a las Instituciones Educativas una autonomía que permita traducir sus propias circunstancias sin preocuparse por los aspectos administrativos.

Ahora bien hablar de gestión escolar es apearse a una nueva moda impuesta por los países ricos y neoliberales, de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (F.M.I); debido a esto la educación pública está manejada por una burocracia con criterios eficientitas y que carecen de un vocabulario metodológico..

La gestión escolar en una institución pública es una de las tareas más complejas que enfrentan este tipo de organizaciones en la actualidad.

La gestión escolar es sin lugar a dudas; toma de decisiones pero también la capacidad de organizar, supervisar y llevar a cabo acciones, incluyendo la posibilidad de transformarlas no importando las dimensiones del grupo, cultura étnica o religioso.

Algunos de los esfuerzos que caracteriza a la gestión escolar son:

-Holística: es decir, tiene que ver con todos los sujetos y con los procesos que intervienen en la educación.

-Socialmente incluyente: no sólo preocuparse por el ámbito educativo, administrativo si no que hay que tener presente todo lo que ocurre con la sociedad (familia, comunidad y medios de comunicación).

La gestión escolar recae únicamente en el directivo escolar esto da pautas para que el directivo ponga atención a su formación y de recibir capacitación específica para operar con más atención su gestión.

La gestión escolar actualmente está pasando por una etapa de transformación que se caracteriza en el fortalecimiento de la demanda educativa de la comunidad, para eso es necesario el fortalecimiento del directivo y de las funciones organizacionales de los recursos humanos.

No hay duda que la gestión se lleva a través de la práctica, se descubre, si las ideas, y las teorías funcionan, es por eso que la gestión debe llevar una estrategia que permita visualizar modelos de simulación que permitan un acercamiento mediante un sistema de ensayo y error para evaluarse continuamente.

La gestión escolar debe ser autónoma porque así la gestión puede dar a la escuela, el sistema, las instancias para poder hacer posible una toma de decisión coherente en función de institución y así encontrar una identidad y hacer de todos ese proyecto.

Recordemos que la gestión contemporánea apareció en los años más gloriosos Tayloristas donde el esquema era demasiado simple se resquebraja en todas sus partes de lo particular a lo general.

Es por eso que es importante que tanto los recursos, la preparación profesional y la experiencia manifiestan esquemas mentales imperantes dentro de la innovación y de las nuevas estructuras.

3.7 Organización y gestión de las instituciones educativas a nivel secundaria.

La gestión es dar movimiento a la administración u organización a la institución educativa, es una práctica que lleva consigo un valor organizacional.

La teoría de las organizaciones construyen estructuras formales (sistemas técnicos), las metas de la organización son primordiales para determinar el diseño y qué debe hacer la organización como consecuencia; las metas forman parte de procesos políticos, capital humano que en ocasiones son los que dan la dirección a estas metas, mientras que los directivos, administradores son los encargados de traducir esas metas.

La estructura formal será, el instrumento que dota a la organización para alcanzar sus metas, y el plazo del diseño para la aplicación de la racionalización.

En las organizaciones también existen estructuras informales (conocidos como sistemas sociales) en las que se asumen motivaciones personales o sociales, siempre y cuando los intereses personales satisfagan las necesidades de la estructura formal. Las características motivacionales de las personas, tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización.

La gestión puede considerarse según Gonzales María (2006) “como un cuerpo organizado de principios y regulares que explican en funcionamiento de las organizaciones, lo que se explica el funcionamiento de las organizaciones, lo que se explica para guiar y percibir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles”.

La organización escolar está encabezada por el director que construye la autoridad tanto formal e informal, ejerce la coordinación e integración de todas sus funciones. Por ello decimos que su rol es generalista; este rol debe de conducir a una autoridad profesional, técnica y moral.

Las relaciones en las organizaciones producen grupos en interacción. Esto implica una ruptura en el equilibrio y representa una invitación a adaptarse o rechazarlo, y sigue un proceso de aprendizaje social. Esta ruptura suele presentarse como grupos de poder de la escuela.

Aparecen fenómenos o reacciones: por ejemplo, los padres se reúnen fuera de la escuela para preparar un reclamo. Toman la iniciativa de organizar actividades extraescolares, para los que aspiran a utilizar las instalaciones de la escuela.

Los alumnos, como grupo, tienen niveles de violencia en el patio, receso y el aula, la lucha entre hombres y mujeres que afecta el proceso del aula.

Los maestros forman grupos de poder, realizando una política de pasillo y manteniendo, ese poder por medio de comisiones dentro de la escuela como: la delegación sindical (formada por 5 maestros), educación cooperativa (formada por 5 maestros). La resistencia de llevar a cabo comisiones sin sustento en los lineamientos escolares, las diferentes formaciones académicas que existen. Una organización especializada tiende a confrontar intereses encontrados percibidos como inconciliables.

Hay formas de concebir la escuela como organización y que hacen difícil la transformación y el cambio progresivo; algunas características de la escuela como institución, que construyen trabas importantes son:

- La jerarquización: es una institución jerárquica el poder de las decisiones se establece y se ejerce de manera unilateral, las normas se establecen de forma vertical.

- La rutinización: la rutinizan las prácticas profesionales, como; juntas de consejo técnico, asignación de grupos, reunión con padres de familia, talleres de actualización. La respuesta de profesores es: “como siempre” “como el año pasado”...La inercia es el cáncer de las organizaciones.

- La desarticulación: la institución débilmente articula, dos maestros de la misma asignatura pueden impartir su asignatura sin coordinar los contenidos las metodologías y formas de evaluar.

- La burocratización: el trabajo del maestro no sólo es crear habilidades en el alumno sino que se enfoca a llenar y entregar constancias de calificaciones en el cual tiene que explicar, el porqué de una calificación aprobatoria o reprobatoria.

- La centralización: se refiere a la falta de autonomía los centros escolares, debido a que cada escuela o institución tiene necesidades peculiares y requiere adaptación a unos contextos.

Estas son algunas características de las trabas de los centros escolares que frenen una transformación.

3.8 Lineamiento para el Director.

El acuerdo 98 por el que se reglamenta, la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria, en la sección II “Personal Directivo”.

Lineamientos del Personal Directivo:

ARTÍCULO 17.-El personal directivo de las escuelas de educación secundaria estará constituido por un director y un subdirector por cada turno, salvo aquellos casos en que, por disposición de las autoridades superiores, el servicio sea atendido únicamente por un director, o éste deba ser asistido por más de un subdirector en cada turno.

ARTÍCULO 18.-El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

ARTÍCULO 19.-Corresponde al director:

I.-Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se realicen con el mismo; organizar, dirigir, y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar.

III.-Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y a los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública;

IV.-Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la educación secundaria;

V.-Cumplir con las disposiciones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel;

VI.-Acordar regularmente con las autoridades superiores, por una parte, y con el personal a su cargo, por otra, los asuntos relativos a la escuela;

VII.-Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes para todos los trámites relativos al cumplimiento de la escuela que dirige.

VIII.-Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar;

IX.-Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido;

X.-Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos;

XI.-Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar;

XII.-Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógicas y administrativas con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo;

XIII.-Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia;

XIV.-Colaborar con los cuerpos de supervisores para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas;

XV.-Presidir el Consejo Técnico Escolar;

XVI.-Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma;

XVII.-Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel;

XVIII.-Proponer, conformar la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes.

XIX.-Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública;

XX.-Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictivos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas;

XXI.-Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución, y

ARTICULO 20.-El subdirector auxiliará al director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas.

3.9 Las funciones directivas:

Una de las funciones del director además de organizar y gestionar es la de un líder que se ocupa de las personas y de la cultura de la organización. El directivo centra su atención en la localización de problemas educativos, asesora profesores y capacitar técnicamente en la innovación curricular.

Sergiovanni, T. (1984) “habla de cinco tipos de liderazgo: técnico, humano, educativo, simbólico y cultural.”

- Técnico y humano: curricular, organización, gestión, ser un líder.
- Educativo: localizar problemas y asesora a profesores.
- Simbólico: este líder ayuda a los demás a comprender su rol para el logro de los objetivos de la institución escolar, utiliza palabras (escritas y habladas) y otros símbolos (tiempo, atención y su presencia física).
- Cultural: crear un colegio basado en valores.

Pero como los objetivos son diferentes o se pueden contar con una cultura diferente de comunidades, éstas son:

- 1) Valor por las finalidades y la misión de la institución
- 2) Obtener trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.

Cabe mencionar que muchos directivos no tienen o ejercen la función directiva y que algunas de ellas se llevan a cabo con las siguientes tareas.

- 1) Saber dónde se está.
- 2) Saber dónde se quiere ir.
- 3) Saber decidir dónde conviene ir en cada momento.
- 4) Contar con colaboradores para alcanzar las mejoras.
- 5) Utilizar las técnicas directivas apropiadas en cada momento.

La responsabilidad más global del director radica en poner en marcha un proyecto pedagógico estratégico (PETE) que abarque un horizonte temporal de largo plazo; organizar y conducir la escuela, medio negociar, estabilizar el cambio suele ser complejo; es parte de la complejidad del director.

CAPÍTULO 4
METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio.

La investigación de este proyecto fue de corte descriptivo. Para el Dr. Roberto Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003) mencionan que: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”

Para McMillan (2005) el tipo de estudio descriptivo “refiere simplemente a un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o un grupo, evalúa la naturaleza de las condiciones existentes. Un estudio descriptivo pregunta qué o qué fue: presenta las cosas de la manera como son o eran.

El presente estudio es un instrumento tomando a Nivel Internacional, “El Estudio Internacional de la Preparación de los Directores (ISPP, International Study of Principal Preparation)”, que inició en el año 2006 y es conducido por la Universidad de Calgary de Canadá; es una investigación que recopila información de los directivos en sus primeros tres años de gestión frente a una institución educativa; está compuesta por tres secciones, la primera sección es la formación de los directivos, la segunda sección es sobre los ejercicios de su gestión y la tercera sección son preguntas abiertas sobre sus experiencias.

4.2 Población y Muestra

La población está conformada por 58 directivos de escuela secundaria de la delegación de Iztapalapa, de los cuales se investigó a 20 directivos, que representa el 34.4% de la población.

La delegación de Iztapalapa está formada por cuatro regiones que son: Región San Lorenzo, Región Centro, Región San Miguel y la Región de Cabeza de Juárez, del Distrito Federal.

4.3 Técnica de Investigación.

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, para PiergiorgioCoberta, es: “por encuesta entendemos un modo de obtener información; a) preguntando; b) a los mismos individuos objetos de una investigación; c) que forman parte de una muestra representativa; d) mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario y e) con el fin de estudiar relaciones existentes entre las variables”.

Las variables que se utilizaron en este proyecto de investigación fueron las competencias de gestión según Pilar Pozner. (Ver *figura 3*)

4.4 Instrumento de investigación.

Para lograr los objetivos de esta investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, según Leonor Buendía Elisman, et. al, dice: “se pretende conocer lo que hacen, opinión o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y pueden ser respondida sin la presencia del encuestador”.

El instrumento de investigación que se aplicó fue el cuestionario, el cual se estructuró con 32 preguntas cerradas y tres preguntas abiertas. El instrumento se aplicó en el mes de enero de 2011, aplicando el cuestionario a 20 directores de escuelas secundarias de educación pública en la delegación de Iztapalapa.

Algunos cuestionarios fueron enviados por correo electrónico, algunos otros fueron entregados personalmente a los directivos en sus lugares de trabajo, algunos fueron contestados personalmente por el director. (Ver *tabla 1*)

Tabla 1. De especificaciones (preguntas de investigación)

| Preguntas de investigación | Variable | Indicadores | Pregunta | A | B |
|---|--|--|----------|-------------------|-------------------|
| ¿Cuáles son las competencias de gestión que requiere un director escolar para innovar su práctica en las escuelas secundarias diurnas del Distrito Federal para desarrollar El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)? | -Identificación del movimiento de la administración, convencional, hacia la gestión educativa estratégica. | -Entender la cultura -Entablar relaciones -Iniciar un proyecto -Interactuar con el personal docente y administrativo. | 10 | 20% _{DA} | 70% _{TA} |
| | | | 11 | 75% _{DS} | 14% _{DA} |
| | | | 13 | 50% _{DA} | 50% _{DA} |
| | | | 15 | 55% _{DA} | 55% _{TA} |
| 1.- ¿Qué debemos entender por competencia de gestión? | Comunicación efectiva en las organizaciones. | -Credibilidad. -Construir relaciones positivas. -Manejo de conflictos. -Interactuar con padres de familia. -Enfrentar la soledad del puesto -Sentirme seguro como líder. -Lograr el equilibrio laboral y personal. -Encontrar el equilibrio entre las demandas del sistema escolar y las necesidades de la comunidad. | 12 | 50% _{DA} | 11% _{DA} |
| | | | 16 | 45% _{TA} | 55% _{TD} |
| | | | 18 | 60% _{DA} | 70% _{DA} |
| | | | 19 | 40% _{DA} | 55% _{DA} |
| | | | 21 | 35% _{DA} | 55% _{DA} |
| | | | 22 | 40% _{DA} | 60% _{DA} |
| | | | 24 | 45% _{DA} | 70% _{DA} |
| 2.- ¿Qué características tienen las escuelas secundarias en la delegación de Iztapalapa? | Participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa. | -Demanda educativa -Ubicación de la escuela | 8 | 700 Y | 800 |
| | | | 9 | MEDIO | URBANO |
| 3.- ¿Qué competencias requiere el director escolar para cumplir con su gestión en la escuela secundaria? | Trabajo en equipo y colaboración institucional. | -Tener credibilidad. -Dar continuidad a las iniciativas de mejora escolar. -Interactuar con el personal docente, administrativo de bajo desempeño. -Tener acceso a las autoridades del sistema escolar. -Gestionar los recursos para la operación de la escuela -Dotar a la escuela de personal. | 12 | 50% _{DA} | 11% _{DA} |
| | | | 14 | 45% _{DA} | 70% _{DA} |
| | | | 15 | 55% _{DA} | 55% _{TA} |
| | | | 27 | 35% _{DA} | 55% _{DA} |
| | | | 29 | 45% _{DA} | 65% _{DA} |
| | | | 31 | 50% _{DA} | 35% _{DA} |

Tabla 1. De especificaciones parte 2

| Preguntas de investigación | Variable | Indicadores | Pregunta | A | B |
|---|--|--|----------|------------------------------------|-------------------|
| 4.- ¿Cuáles son las políticas educativas de la SEP, en la escuela secundaria desde la reforma de 2006? | Visión prospectiva y función anticipada de la gestión | -Lidiar con el papeleo administrativo. -Aplicar normatividad. -Tener acceso a las autoridades del sistema escolar | 26 | 46% ^{DS} | 50% ^{DA} |
| | | | 25 | 45% ^{DA} | 60% ^{DA} |
| | | | 27 | 35% ^{DA} ^{DS} | 55% ^{DA} |
| 5.- ¿Cuáles son las competencias específicas y deseables que debe tener un director de escuela secundaria en la delegación de Iztapalapa? | Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos | Iniciar proyectos de mejora escolar. -Dar continuidad a las iniciativas de mejora escolar. -Mejorar las capacidades profesionales de los profesores. -Gestionar los recursos financieros de la escuela. -Dotar a la escuela de personal eficiente. | 13 | 50% ^{DA} | 50% ^{DA} |
| | | | 14 | 45% ^{DA} | 70% ^{DA} |
| | | | 17 | 50% ^{DA} | 60% ^{DA} |
| | | | 29 | 45% ^{DA} | 65% ^{DA} |
| | | | 31 | 50% ^{DA} | 35% ^{DA} |

4.5 Proceso de investigación

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó la estadística descriptiva que se encarga de analizar y representar los datos básicamente en tablas, y porcentajes. Utilizada para los datos porcentuales que permiten identificar las características de los encuestados.

RESULTADOS DE LOS DATOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO ISP.

Sección 1

Del 100% de los investigados (20 directivos). El resultado de la investigación arrojó que la mayoría de los directivos de escuelas secundaria en la delegación de Iztapalapa, en promedio es el 70% son mujeres y su formación profesional en su gran mayoría son de Licenciatura y sus edades están entre los 35 y 55 años, pero su experiencia es de un año o más de 3 años en el puesto directivo, en la escuelas secundaria de Iztapalapa hay una población de alrededor de 700 y 800 alumnos al menos eso representa el 40% de los entrevistados en el turno matutino, cuya ubicación de la escuela es medio urbano aproximadamente puesto que representa el 65% de la encuesta. (Ver figuras 5 a la 12 y tabla 2)

Figura 5. Género

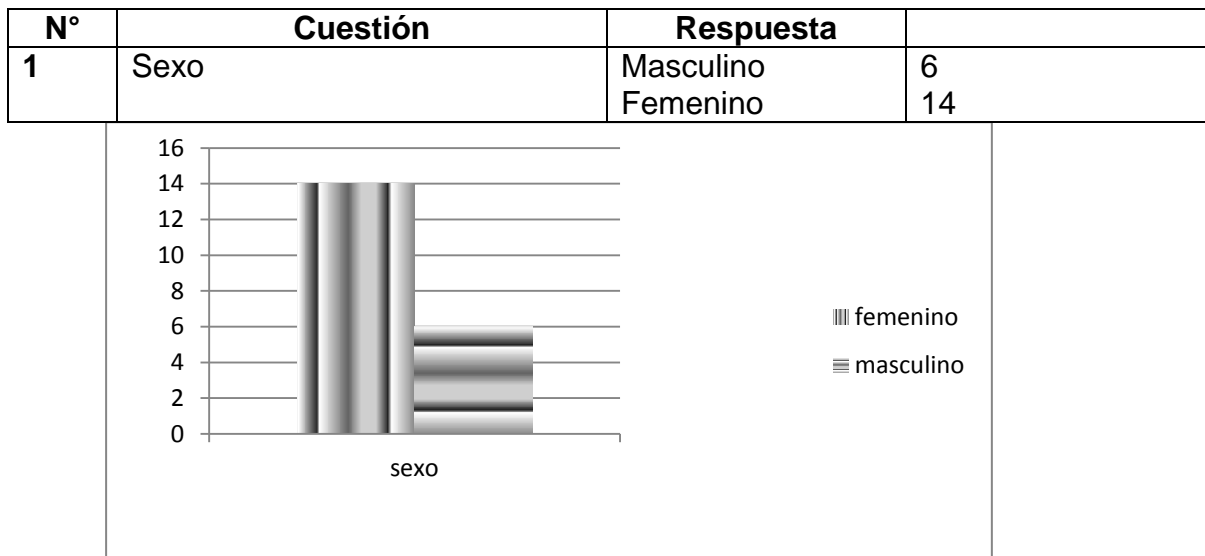


Figura 6. Grado escolar

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|------------------------|-----------------------|----|
| 2 | Máximo grado académico | Normal básica | 2 |
| | | Licenciatura | 10 |
| | | Estudios de maestría. | 3 |
| | | Grado de maestría. | 5 |
| | | Estudios de doctorado | 0 |
| | | Grado de doctorado | 0 |

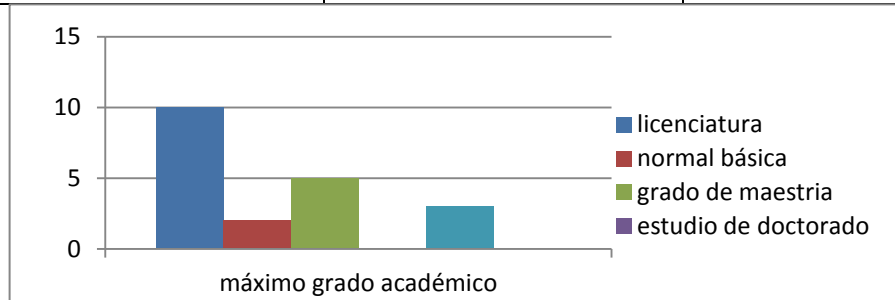


Figura 7. Edad.

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|-------------|---------------|---|
| 3 | Edad actual | Menos de 25 | 0 |
| | | 25 a 34 | 0 |
| | | 35 a 44 | 5 |
| | | 45 a 54 | 8 |
| | | 55 o más años | 7 |

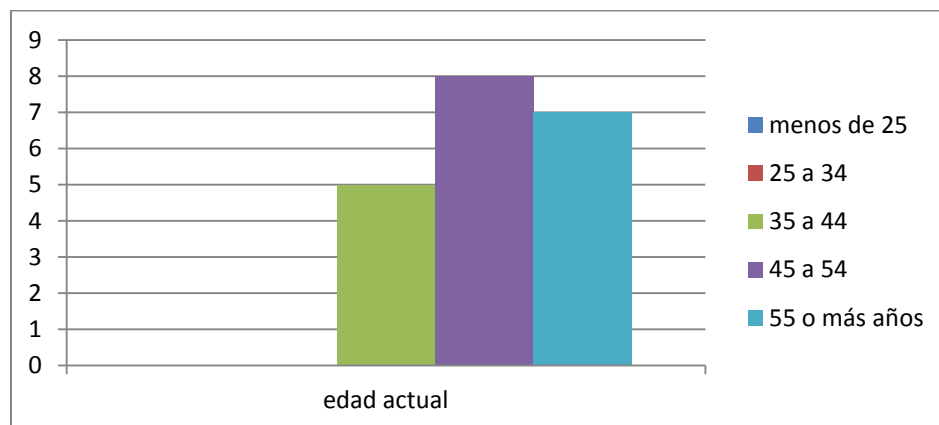


Figura 8. Edad de su primer nombramiento de director.

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|--|---------------|---|
| 4 | Su edad cuando fue nombrado director por primera vez | Menos de 25 | 1 |
| | | 25 a 34 | 2 |
| | | 35 a 44 | 8 |
| | | 45 a 54 | 4 |
| | | 55 o más años | 5 |

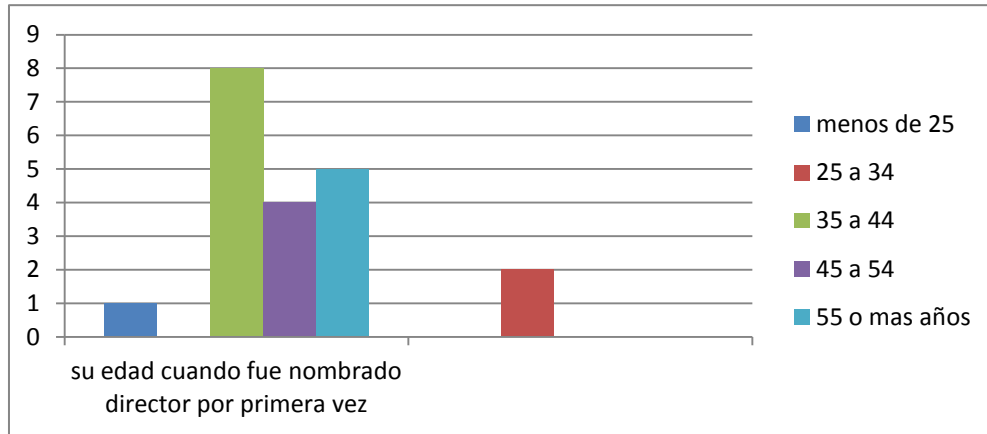


Figura 9. Años completos en el puesto de directivo.

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|---|-----------|----|
| 5 | Número de años completos en su puesto de director o directora | 1 año | 3 |
| | | 2 años | 2 |
| | | 3 años | 13 |
| | | mas | 2 |

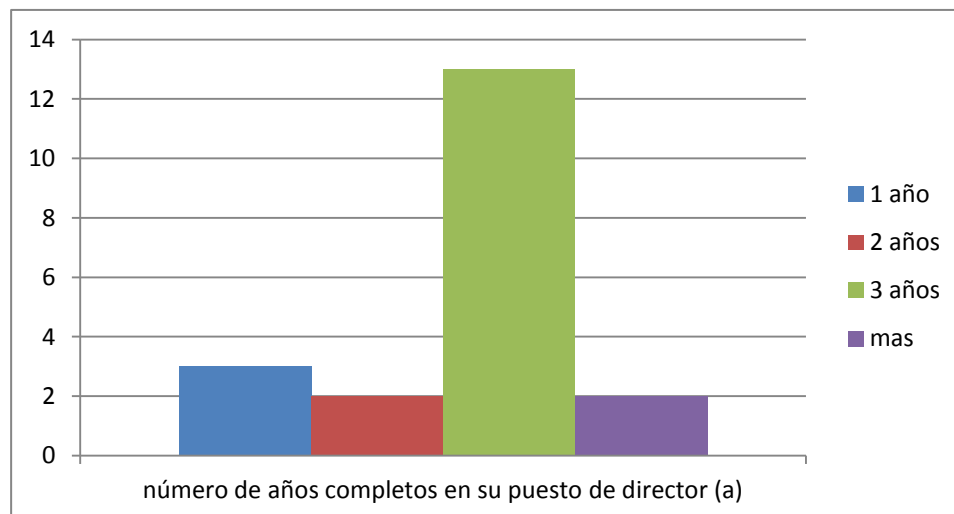


Figura 10. Años de experiencia antes de ocupar el puesto de Directivo.

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|---|--|-------------------|
| 6 | Número de años de experiencia profesional en educación antes de ocupar su puesto actual. | Menos de 5 años 5 a 9 años 10 a 19 años 20 años y mas | 1 0 7 12 |

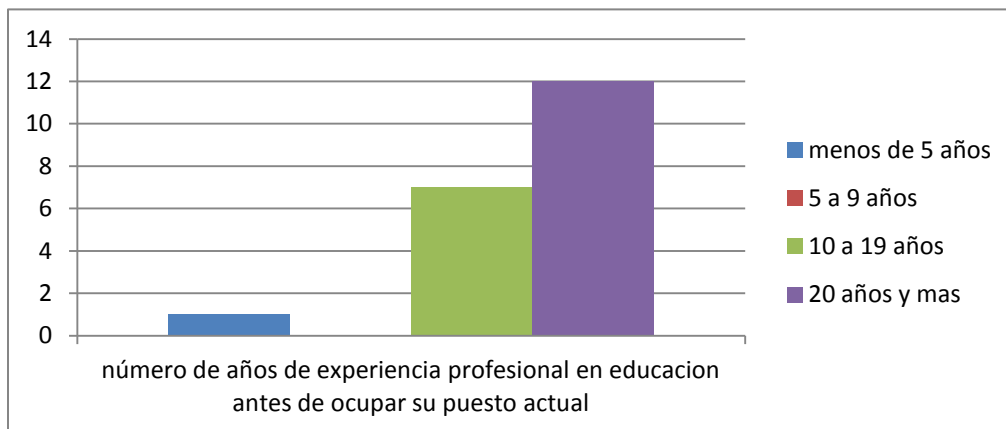


Figura 11. Años de experiencia en su puesto de Directivo.

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|---|--|------------------|
| 7 | Número de años de experiencia profesional en su puesto formal administrativo o de liderazgo antes de su puesto actual. | Menos de 5 años 5 a 9 años 10 a 19 años 20 años y mas | 6 5 5 4 |

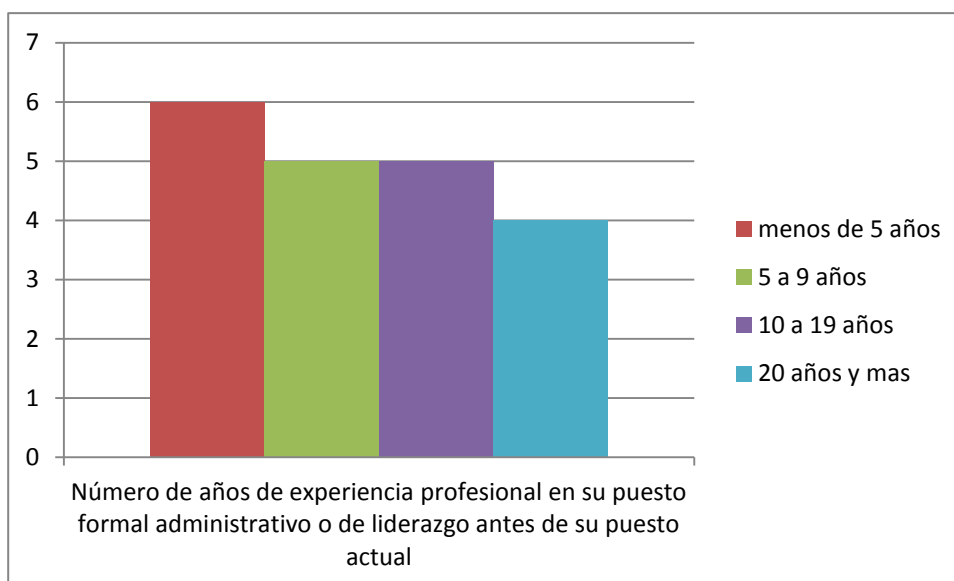
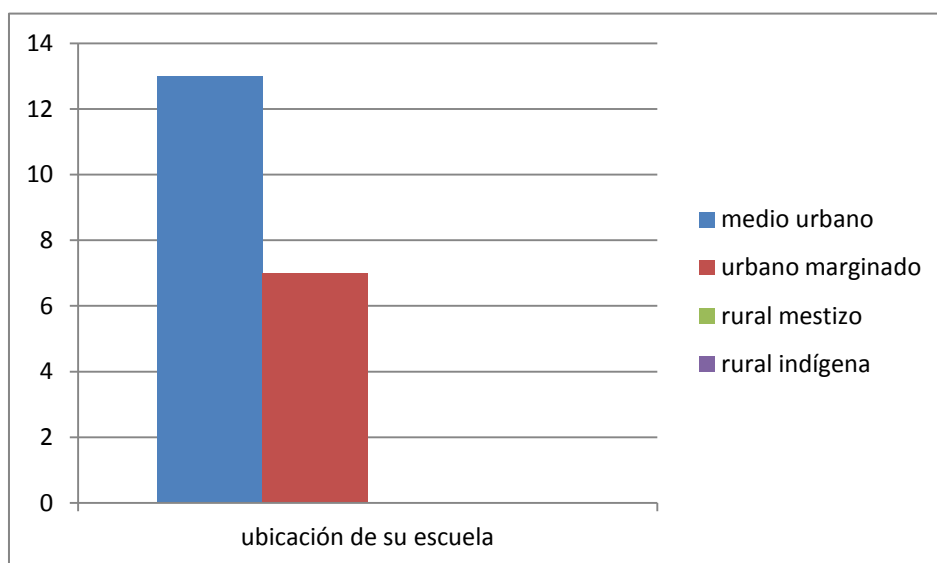


Tabla 2. Total de alumnos inscritos

| N° | Cuestión | Respuesta | (2008) | (2009) |
|----|---|--------------|--------|--------|
| 8 | Números de estudiante inscritos en su escuela en el año 2008. | Menos de 100 | 1 | 0 |
| | | 100 a 199 | 2 | 4 |
| | | 200 a 299 | 2 | 1 |
| | | 300 a 399 | 1 | 2 |
| | | 400 a 499 | 0 | 0 |
| | | 500 a 599 | 3 | 3 |
| | | 600 a 699 | 3 | 2 |
| | | 700 a 799 | 8 | 8 |
| | | 800 a 899 | 0 | 0 |

Figura 12. Ubicación de la escuela

| N° | Cuestión | Respuesta | |
|----|--------------------------|------------------|----|
| 9 | Ubicación de su escuela. | Medio urbano | 13 |
| | | Urbano marginado | 7 |
| | | Rural mestizo | 0 |
| | | Rural indígena | 0 |



Sección 2

De los 20 directivos entrevistados, el 60% arrojó información sobre la problemática de sus primeros años en cuestión de entender la comunidad de la escuela y el 40% dijo estar preparado para este tipo de problemáticas, además el 70% contestó; para los directivos es importante tener credibilidad en la comunidad y establecer relaciones y para el 45% fue una problemática establecer relaciones con la comunidad (padres, maestros, alumnos,) al menos en sus primeros años de servicio, en la cuestión de realizar un proyecto escolar el 50% de los entrevistados tuvo problemas para crear un proyecto acorde a las necesidades del plantel y el otro 50% dijo estar preparado adecuadamente para realizarlo en sus primeros años de servicio frente a una escuela, acerca de dar continuidad a las iniciativas de mejora escolar el 45% dijo que fue problemático y el 70% dijo estar de acuerdo y estar preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de directivo.

Otro factor importante fue el de interactuar con el personal. 55% dijo estar de acuerdo en que fue una problemática y el 60% dijo estar perfectamente preparado a esta situación. En la pregunta 16 acerca de construir la relaciones positivas el 45% dijo estar totalmente de acuerdo en que fue problemático en su gestión, pero antes de llegar al puesto directivo contesto, totalmente de acuerdo preparado para llevarlo a cabo.

En la pregunta 17, el 50% dijo que le fue problemático un sus primeros años de gestión, y el 65% dijo estar preparado antes de ocupar el puesto. Esta semejanza en porcentaje y con los mismos ítems se presenta en la situación de manejo de conflictos el 60% contestó que le fue problemático y el 70% que estaba adecuadamente preparado, en la interacción con padres de familia en sus primeros años, en el aspecto problemático 40% dijo estar de acuerdo y 30% en desacuerdo, y el 50% contestó que estaba adecuadamente preparado para esta situación; la pregunta 22 sentirme seguro como líder en el aspecto me fue problemático el 25% contestó totalmente de acuerdo, 25% en desacuerdo y el 40% dijo estar de acuerdo, y 60% contestó que estaba adecuadamente preparado antes de ocupar el puesto directivo.

Para aplicar la normatividad el 40% respondió que no estaba preparado y el 60% dijo estar adecuadamente preparado; en la pregunta 20 el 40% haber tenido problemas en los primeros año, y el 50% aseguró haber estado preparado; en la pregunta 28 el 70% dijo no estar preparado y el 65% contestó que estaba preparado antes de ocupar el puesto y en la pregunta 31 el 50% de los directivos dijeron haber tenido problemas, y el 40% dijo haber estado preparado. (*Ver tabla 3*).

Tabla 3. Sección 2 (ISPP)

| Pregunta 10. Entender la cultura profesional de la comunidad en la cual la escuela está localizada (n=20) | | | | |
|---|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 14 | 70 |
| De acuerdo | 4 | 20 | 3 | 15 |
| En desacuerdo | 2 | 10 | 0 | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 1 | 5 |
| No sé | 2 | 10 | 0 | 0 |
| Pregunta 11. Entablar relaciones con la gente de la comunidad donde mi escuela está localizada (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10 | 6 | 30 |
| De acuerdo | 4 | 20 | 14 | 70 |
| En desacuerdo | 9 | 45 | 0 | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 12. Tener credibilidad como director (a) en la comunidad en donde mi escuela está localizada (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10 | 5 | 25 |
| De acuerdo | 10 | 50 | 11 | 55 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 5 | 25 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10 | 2 | 10 |
| No sé | 1 | 5 | 1 | 5 |
| Pregunta 13. Iniciar proyectos de mejora escolar (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 7 | 35 |
| De acuerdo | 10 | 50 | 10 | 50 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 2 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 14. Dar continuidad a las iniciativas de mejora escolar (n=20) | | | | |
|---|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10 | 5 | 25 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 14 | 70 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 1 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 15. Interactuar con personal docente y administrativo con bajo desempeño profesional (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 5 | 25 |
| De acuerdo | 11 | 55 | 12 | 60 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 2 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 16. Construir relaciones positivas con el personal (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 45 | 11 | 55 |
| De acuerdo | 3 | 15 | 7 | 35 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 1 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 15 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 17. Mejorar las capacidades profesionales de los profesores (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 4 | 20 |
| De acuerdo | 10 | 50 | 12 | 60 |
| En desacuerdo | 3 | 15 | 3 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 15 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 18. Manejar conflictos (n=20) | | | | |
|--|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5 | 2 | 5 |
| De acuerdo | 12 | 60 | 14 | 70 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 3 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 19. Interactuar con padres de familia para tratar asuntos acerca de la educación de sus hijos (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5 | 7 | 35 |
| De acuerdo | 8 | 40 | 11 | 55 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 1 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | 6 | 30 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 20. Organizar mi tiempo (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5 | 8 | 40 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 10 | 50 |
| En desacuerdo | 6 | 30 | 2 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20 | 0 | 0 |
| No sé | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pregunta 21. Enfrentar la soledad en el puesto (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 20 | 8 | 40 |
| De acuerdo | 7 | 35 | 11 | 55 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 1 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 22. Sentirme seguro como líder de escuela (n=30) | | | | |
|--|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 25 | 4 | 20 |
| De acuerdo | 8 | 40 | 12 | 60 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 3 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 23. Enfrentar la visibilidad de mi trabajo de manera cotidiana (n=20) | | | | |
|---|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10 | 4 | 20 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 13 | 65 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 2 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 15 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 1 | 5 |

| Pregunta 24. Lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal (n=20) | | | | |
|--|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 5 | 25 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 14 | 70 |
| En desacuerdo | 6 | 30 | 0 | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10 | 1 | 5 |
| No sé | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Pregunta 25. Aplicar la normatividad (n=20) | | | | |
|--|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 3 | 15 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 12 | 60 |
| En desacuerdo | 6 | 30 | 4 | 20 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 26. Lidar con el papeleo administrativo (n=20) | | | | |
|---|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5 | 5 | 25 |
| De acuerdo | 7 | 35 | 10 | 50 |
| En desacuerdo | 8 | 40 | 4 | 20 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 15 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 27. Tener acceso a las autoridades del sistema escolar (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 20 | 4 | 20 |
| De acuerdo | 7 | 35 | 11 | 55 |
| En desacuerdo | 7 | 35 | 3 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 1 | 5 |
| Pregunta 28. Encontrar un equilibrio entre las demandas del sistema escolar y las necesidades de la comunidad local (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5 | 3 | 15 |
| De acuerdo | 14 | 70 | 13 | 65 |
| En desacuerdo | 2 | 10 | 3 | 15 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10 | 1 | 5 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 29. Gestionar los recursos apropiados para la operación de la escuela (n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15 | 5 | 15 |
| De acuerdo | 9 | 45 | 13 | 65 |
| En desacuerdo | 4 | 20 | 2 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 15 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |

| Pregunta 30. Manejar los recursos financieros de la escuela (n=20) | | | | |
|---|---|------------|--|------------|
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0 | 4 | 20 |
| De acuerdo | 12 | 60 | 12 | 60 |
| En desacuerdo | 5 | 25 | 4 | 20 |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10 | 0 | 0 |
| No sé | 1 | 5 | 0 | 0 |
| Pregunta 31. Dotar a las escuelas de personal.(n=20) | | | | |
| Categorías de análisis | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | |
| | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 25 | 6 | 30 |
| De acuerdo | 10 | 50 | 7 | 35 |
| En desacuerdo | 3 | 15 | 4 | 20 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5 | 2 | 10 |
| No sé | 1 | 5 | 1 | 5 |

Sección 3

El resultado en la sección tres, que habla específicamente de la experiencia antes de toma el cargo directivo; el apartado de *formal e informal*: muestra que el 40%, el rango más alto precisa que, su experiencia de aprendizaje se basa en la formalidad (que estuvo ligado al proceso de gestión). En el rubro que se refiere a *intencional o no intencional*, el 45% optó por la intencional; que todos los conocimientos los utilizó esperando una respuesta ya esperada, el 30% está alineado con los estándares de calidad de la SEP., también se da a conocer que el 35% se promovió de forma individual, y que el 30% de los directivos llegó al puesto directivo de forma voluntaria, el 50% llegó con la iniciativa de querer ser director. Un 45% de los directivos obtuvo la dirección cerca de la localidad donde obtuvo su experiencia, donde además un 35% fue promovido por otros profesionales del ramo; donde obtuvo un aprendizaje general del manejo de las instituciones. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Sección 3 (ISPP)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|--------|---|
| Informal. | 2= 10% | 1=5% | 0 | 2=10% | 8=40% | 7=35% | Formal. |
| No intencional. | 2=10% | 0 | 0 | 1=5% | 9=45% | 8=40% | Intencional. |
| Fragmentado. | 3=15% | 1=5% | 0 | 5=25% | 6=30% | 5=25% | Alineado con estándares de calidad. |
| Promovido por usted mismo. | 7=35% | 2=10% | 3=15% | 1=5% | 4=20% | 3=15% | Promovido por su empleador. |
| Voluntario | 7=35% | 4=20% | 6=30% | 1=5% | 0 | 2=10% | Impuesto |
| Reactivo | 0 | 1=5 | 6=30% | 3=15% | 0 | 10=50% | Proactivo. |
| Local | 2=10% | 2=5 | 9=45% | 3=15% | 1=5% | 3=15% | Centralizado. |
| Promovido por otros profesionales del ramo. | 3=15% | 0 | 7=35% | 2=10% | 2=10% | 3=15% | Promovido por alguna institución de educación superior. |
| Aprendizaje profesional general. | 11=55% | 0 | 1=5% | 5=25% | 1=5% | 2=10% | Aprendizaje ligado al trabajo de directivo. |

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo la finalidad de identificar las competencias de gestión en los diferentes roles que toma el directivo en una institución escolar, factor importante para la toma de decisiones; para que de esta forma su práctica sea innovadora y rompa con ese tradicionalismo directivo que se ha llevado por años en las instituciones de educación básica secundaria, que no únicamente intervienen factores administrativos, laborales, sindicales, sino ver la importancia del factor humano que se está formando en las aulas de educación secundaria en México.

El directivo está inmerso en factores institucionales, entendiendo los institucionales que son de carácter interno relacionadas con el proceso formativo de los alumnos, la interacción con los padres de familia, profesores y todos los factores administrativos.

De acuerdo con el instrumento de investigación y al cruce de resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, se concluye que los principales factores que inciden en la labor del director, son los siguientes.

1. La mayoría de los directivos no tienen una experiencia de gestión previa ni la formación académica para llevar a cabo las funciones de directivo.
Del 100% de los directivos entrevistados sólo el 40% da continuidad a las iniciativas llevadas por otro director antes de su gestión, y el 35% de los directivos pide que su personal.
2. Los cargos de directivo se siguen otorgando por escalafón; es decir, por los años de antigüedad debido a que el 75% de los directivos tienen una edad que oscila entre los 35 y más de 55 años de edad.
3. Para los directivos es complicado llevar una gestión innovadora, debido a que su paradigma de la escuela no es actual, pues el 65% de los directivos encuestados sólo tiene una experiencia en el cargo de 3 años.

4. Un punto importante es saber que los directivos no realizan proyectos escolares, sólo realizan el Plan estratégico de Transformación Escolar (PETE), de forma muy protocolaria.
5. A los directivos les es más factible realizar trabajos burocráticos (lista de personal, alumnos, juntas de Talleres Generales de Actualización), que resolver los problemas que aqueja en la institución educativa.
6. Ser eficiente para una buena armonía al realizar algún proyecto.

Los directivos procuran no tener mucha relación con padres de familia durante sus primeros años de servicio, el 45% dijo que fue una problemática, y la relación con los profesores, el 55% dijo tener problemas en sus primeros años de gestión; lo que arroja un resultado que en sus primeros años el directivo trabaja solo.

Es por eso que los directivos aplican la normatividad en sus primeros años, así lo muestra el estudio, pero con los años y la experiencia este rol cambia, y la norma y lineamientos se vuelven objetivos de segundo alcance, prevaleciendo así la negociación y participación en conjunto de profesores y directivos, para un trabajo con más armonía.

Uno de los factores que obstaculizan el desarrollo de la gestión, es sin duda los trámites burocráticos que se llevan a cabo, el directivo se convierte en un administrador burocrático, los resultados expresan que esta función es la menos complicada para los directivos, en la que no encontraron problemas en sus primeros años de servicio.

De acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas se concluye que el directivo de educación secundaria requiere contar con competencias específicas de la función directiva tales como: gestión estratégica, liderazgo, delegación, anticipación, trabajo en equipo, negociación, participación y demanda educativa, comunicación, resolución de problemas.

La posibilidad de incorporar a directivos con nuevos enfoques de gestión es una necesidad de las escuelas secundarias de la Delegación de Iztapalapa, para así cumplir con las demandas de educación que exige el sistema educativo, la sociedad.

No hay que esperar que los aspirantes a directivos, cumplan cierta antigüedad en el sistema educativo, para poder promoverlos por medio de escalafón o carrera magisterial.

Otra de las prioridades es que el Sindicato Nacional de Trabajadores (SNTE) no intervenga en la funciones de la Secretaria de Educación Pública para asignar puestos directivos. Pues la SEP es la única que conoce las necesidades de las escuelas y las carencias que en ella existen. Muchos profesores del sindicato son comisionados o asignados a ocupar los puestos directivos por el pago, o por hacer carrera política con el sindicato.

SUGERENCIAS

Con la finalidad de consolidar el trabajo institucional y elevar la calidad del servicio directivo y de gestión en las escuelas de nivel secundaria básico, con la participación responsable y comprometida de los directores se recomienda llevar a cabo el Proyecto de Transformación Escolar (PETE) no únicamente como trabajo administrativo, sino un verdadero proyecto que tome en cuenta las necesidades escolares, sociales y culturales donde se ubica la escuela.

El punto en común de realizar el proyecto de PETE es llevar a cabo mejoras educativas con los estudiantes, una mejor rendición de cuentas con los padres de familia, una mejor relación interpersonal y profesional con los profesores y con el personal administrativo.

El interés de estudio de investigación es elevar la calidad de servicio educativo a través de la participación comprometida y responsable de los directivos, y que éstos a su vez reciban:

1. Cursos continuos de competencias de gestión y normatividad.
2. Que quienes aspiren a recibir el puesto de directivos realicen, un examen de oposición para así elegir al directivo con mejores competencias de gestión.
3. Que el directivo tenga más relación con el alumnado y no se enfoque a problemas que lo alejan de su fin.
4. Que haya más libertad de acción para la realización del Proyecto de Transformación escolar (PETE), y que no se generalice para toda una zona escolar, Municipal y o Delegacional.
5. Programar talleres con todos los directivos de una zona escolar para intercambiar experiencias en el modo de su gestión.

6. Que los supervisores escolares midan los resultados de cada escuela en particular, y que en las escuelas con menor índice de resultado sean apoyadas con algunas facilidades ya sea con; equipo electrónico, liberación académica, apoyo financiero.
7. Que haya investigación educativa referente a la gestión escolar por parte de la SEP y que éste a su vez lo difunda ya sea por medio de la red electrónica o con gacetas informativas.
8. Diseñar un programa de actualización por parte de la Administración Federal de Servicios Educativos.
9. Que se reúnan los directivos y supervisores no sólo de una delegación, sino que tengan comunicación el Distrito Federal con el Estado de México y otros estados de la república.
10. Que haya delegados de zonas escolares, supervisiones, direcciones operativas, etc., encargados de llevar una investigación de proyectos PETE y éstos sean los encargados de medir los resultados, llevando una escala medible para así poder intercambiar; estrategias y técnicas de gestión y proyectos.

PROPUESTAS PARA ESTUDIOS FUTUROS.

1. Que a partir de esta investigación se generen estudios de tipo cualitativo sobre las funciones o tareas directivas, y sus procesos de formación para dicho caso.
2. Se recomienda realizar un seguimiento de los directivos en sus diferentes gestiones para así poder lograr una certificación que vaya acorde a su preparación académica y profesional.
3. Que se generen investigaciones de proyectos educativos de gestión en colaboración con otras universidades.
4. Ampliar las ofertas de programas de especialización y fortalecimiento de gestión.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2006). “Competencias Directivas y Docentes y Gestión Escolar”. Conferencia presentada en el Congreso Internacional: La innovación en el nuevo siglo: Educación por competencias y gestión escolar. México D.F., 29 de Marzo de 2006.
- Bolívar Antonio. et. al (2003). Seminario Internacional Itinerante Desarrollo de Gestión Educativa en México: UPN, México.
- Buendía Elisman, Leonor. et. al (1998). Métodos de Investigación en Psicopedagogía: Mc Graw Hill, Madrid.
- Chomsky, N. (1970). Aspectos de la teoría de la sintaxis: Editorial Aguilar, Madrid.
- Cobertta, Piergiorgio (2003). Metodología y Técnicas de Investigación Social: Mc Graw Hill, Madrid.
- Educación 2001 S.A de C.V. (núm. 93, Febrero 2003). Educación 2001, México.
- Educación 2001 S.A de C.V. (núm. 107, Abril 2004). Educación 2001, México.
- Educación 2001 S.A de C.V. (núm. 118, Marzo 2004). Educación 2001, México.
- Educación 2001 S.A de C.V. (núm. 155, Abril 2008). Educación 2001, México.
- ElizandoAurora.et.al (2001).La nueva escuela. 1 dirección, liderazgo y gestión escolar; Paidas ,Burcela
- Gámez Jiménez. Luis (1970). La Escuela Secundaria Mexicana: Galve, México.
- Gimeno Sacristan.et. al (1988). Comprender y transformar la enseñanza; Morata, Madrid
- Gonzalo Gómez, Ducal (1992). Centros Educativos Eficientes: PPU, Barcelona.
- Hernández Sampieri Roberto. et. al (2003). Metodología de la Investigación: Mc Graw Hill, México.
- Isaccs, David (1995). Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos: Universidad Navarra, España.
- Larroyo, Francisco (1976). Historia Comparada de la Educación en México: Porrúa, México.
- Observatorio Ciudadano de la Educación. (núm. 68, Agosto 2003) Colaboraciones Libres. México.

- PellertierGuy (2003). Formar a los dirigentes de la Educación: Muralla, Madrid.
- Pozner, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Buenos Aires: UNESCO - IIFE
- Quintanilla Calderón, Guadalupe (2009). Textos para repensar la Gestión en la Escuela: Gráficos Eon, México.
- Rivera Alicia (2006). Organización, gestión y dirección de instituciones educativas: UPN. México.
- SEP. (2002). Reforma integral de la educación secundaria subsecretaría de educación básica y normal.
- SEP. (2006). Primer Curso Nacional para Directores de Educación Secundaria.
- SEP. (2008). Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar.
- Sergiovanni, et. al. (1984). Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice. Chicago: University of Illinois
- Sierra Bravo. R (2003). Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica: Thomson, España.
- Tabon, Sergio. et. al. (2006). Competencias calidad y educación superior: Magisterio, Bogota.
- UPN (2002). Diseño curricular
- PÁG. DE INTERNET.
- http://www.posgrado.unam.mx/psicologia/congreso/RESUMEN/P_40_BNAI.pdf (14 de febrero de 2011).
- <http://portalsej.jalisco.gob.mx/investigacioneducativa/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/investigacion-educativa/files/pdf/Competencias%20directivas.pdf> (10 Marzo de 2011).
- <http://www.observatorio.org/colaboraciones/mayorga.html> (02 de agosto de 2011)
- *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres* http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/Jornadas_Toledo.pdf (02 de agosto de 2011)
- http://www.observatoriopoliticasocial.org/index.php?option=com_content&view=article&id=80:polca-educativa&Itemid=221#PNE (15 de septiembre de 2011)

ÍNDICE DE SIGLAS

ACE: Alianza por la Calidad de la Educación

ANMEB: Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

CM: Carrera Magisterial

FMN: Fondo Monetario Internacional.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PETE: Plan Estratégico de Transformación Escolar

PISA: Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes

SEP: Secretaría de Educación Pública.

SNTE: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de ISPP.

El *Estudio Internacional de la Preparación de los Directores* (ISPP, [International Study of Principal Preparation](#)), es un proyecto de colaboración entre investigadores de trece países Australia, Canadá, Inglaterra, China, Alemania, Jamaica, Nueva Zelanda, Escocia, Unión Sudafricana, Tanzania, Turquía, Estados Unidos y México.

El propósito general del proyecto consiste en analizar y sistematizar las experiencias de formación de directivos de centros de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), que tuvieron antes de ocupar su puesto directivo actual y durante los primeros tres años de servicio como directores.

En particular, los objetivos específicos del cuestionario buscan identificar aquellos aspectos del trabajo de los directivos que más desafíos les provocaron, durante sus *tres primeros años* en el ejercicio del puesto y en qué medida considera que estaba usted preparado(a) para enfrentar eficazmente esos desafíos.

Sección I.

En las siguientes preguntas (1 - 9), seleccione la opción que corresponda con sus datos personales, así como su formación como directivo y su experiencia en el desempeño de la gestión escolar en su escuela.

| | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Sexo | | 6. Número de años de experiencia profesional en un puesto formal administrativo o de liderazgo antes de su puesto actual como director de primaria (Por ejemplo: asesor técnico-pedagógico). | | |
| Masculino | <input type="checkbox"/> | Menos de 5 años | <input type="checkbox"/> | |
| Femenino | <input type="checkbox"/> | 5 a 9 años | <input type="checkbox"/> | |
| 2. Máximo grado académico | | 10 a 19 años | <input type="checkbox"/> | |
| Normal básica | <input type="checkbox"/> | 20 años y más | <input type="checkbox"/> | |
| Licenciatura | <input type="checkbox"/> | 7. Número total de años de experiencia profesional en educación, antes de ocupar su puesto actual | | |
| Estudios de maestría | <input type="checkbox"/> | Menos de 5 años | <input type="checkbox"/> | |
| Grado de maestría | <input type="checkbox"/> | 5 a 9 años | <input type="checkbox"/> | |
| Estudios de doctorado | <input type="checkbox"/> | 10 a 19 años | <input type="checkbox"/> | |
| Grado de doctorado | <input type="checkbox"/> | 20 años y más | <input type="checkbox"/> | |
| 3. Edad actual | | 8. Número de estudiantes inscritos en su escuela en el año 2008 y 2009 | | |
| Menos de 25 años | <input type="checkbox"/> | | 2008 | 2009 |
| 25 a 34 años | <input type="checkbox"/> | Menos de 100 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35 a 44 años | <input type="checkbox"/> | 100 a 199 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45 a 54 años | <input type="checkbox"/> | 200 a 299 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55 o más años | <input type="checkbox"/> | 300 a 399 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Su edad cuando fue nombrado director por primera vez | | 400 a 499 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Menos de 25 años | <input type="checkbox"/> | 500 a 599 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 a 34 años | <input type="checkbox"/> | 600 a 699 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35 a 44 años | <input type="checkbox"/> | 700 a 799 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45 a 54 años | <input type="checkbox"/> | 800 y más | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55 o más años | <input type="checkbox"/> | 9. Ubicación de su escuela | | |
| 5. Número de años completos en su puesto de director o directora | | Medio urbano (metropolitano) | <input type="checkbox"/> | |
| 1 año | <input type="checkbox"/> | Urbano marginado | <input type="checkbox"/> | |
| 2 años | <input type="checkbox"/> | Rural Mestizo | <input type="checkbox"/> | |
| 3 años | <input type="checkbox"/> | Rural indígena | <input type="checkbox"/> | |

Sección II. A continuación se anexa una tabla relacionada con diferentes aspectos sobre el ejercicio de la gestión en su centro escolar. Llene una celda por aspecto en cada una de las dos columnas.

| ASPECTO | <i>Por favor marque la casilla apropiada en relación con cada aspecto de su trabajo</i> | | | | | <i>Por favor marque la casilla apropiada en relación con cada aspecto de su trabajo</i> | | | | |
|--|---|------------|---------------|--------------------------|-------|--|------------|---------------|--------------------------|-------|
| | Este aspecto me fue problemático en mis primeros años como director(a) | | | | | Estaba adecuadamente preparado en este aspecto antes de ocupar el puesto de director(a) | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | No sé | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | No sé |
| 10. Entender la cultura de la comunidad en la cual la escuela está localizada | | | | | | | | | | |
| 11. Establecer relaciones con la gente de la comunidad donde mi escuela está localizada | | | | | | | | | | |
| 12. Tener credibilidad como director (a) en la comunidad en donde mi escuela está localizada | | | | | | | | | | |
| 13. Iniciar proyectos de mejora escolar | | | | | | | | | | |
| 14. Dar continuidad a las iniciativas de mejora escolar | | | | | | | | | | |
| 15. Interactuar con personal docente y administrativo con bajo desempeño profesional | | | | | | | | | | |
| 16. Construir relaciones positivas con el personal | | | | | | | | | | |
| 17. Mejorar las capacidades profesionales de los profesores | | | | | | | | | | |
| 18. Manejar conflictos | | | | | | | | | | |
| 19. Interactuar con padres de familia para tratar asuntos acerca de la educación de sus hijos. | | | | | | | | | | |
| 20. Organizar mi tiempo | | | | | | | | | | |
| 21. Enfrentar la soledad en el puesto | | | | | | | | | | |
| 22. Sentirme seguro como líder de escuela | | | | | | | | | | |
| 23. Enfrentar la visibilidad de mi trabajo de manera cotidiana | | | | | | | | | | |
| 24. Lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal | | | | | | | | | | |
| 25. Aplicar la normatividad | | | | | | | | | | |
| 26. Lidar con el papeleo administrativo | | | | | | | | | | |
| 27. Tener acceso a las autoridades del sistema escolar | | | | | | | | | | |
| 28. Encontrar un equilibrio entre las demandas del sistema escolar y las necesidades de la comunidad local | | | | | | | | | | |
| 29. Gestionar los recursos apropiados para la operación de la escuela | | | | | | | | | | |
| 30. Manejar los recursos financieros de la escuela | | | | | | | | | | |
| 31. Dotar a la escuela de personal eficiente | | | | | | | | | | |

32. Considere sus experiencias de aprendizaje antes de tomar su cargo actual de director (a). Cada par de palabras representa los polos extremos de un continuo. Marque la casilla en el punto de cada continuo que caracterice de manera más precisa su experiencia de aprendizaje más sobresaliente **antes** de tomar el cargo de director.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Informal | | | | | | | formal |
| No intencional | | | | | | | Intencional |
| Fragmentado | | | | | | | Alineado con estándares |
| Promovido por usted mismo (a) | | | | | | | Promovido por su empleador |
| Voluntario | | | | | | | Impuesto |
| Reactivo | | | | | | | Proactivo |
| Local | | | | | | | Centralizado |
| Promovido por otros profesionales del ramo | | | | | | | Promovido por alguna institución de educación superior |
| Aprendizaje profesional general | | | | | | | Aprendizaje ligado explícitamente al trabajo de director |

Sección III. Responda libremente a las siguientes preguntas.

33. ¿En qué otros aspectos de su trabajo como director o directora de escuela usted hubiera deseado estar mejor preparado?

34. ¿Qué tan útil fue la preparación que tenía antes de ocupar el puesto de director o directora durante sus primeros años en el puesto?

35. Agregue cualquier comentario, observación o sugerencia que considere pertinente.

Muchas gracias por responder a esta encuesta. Sinceramente apreciamos su participación.