

Los directivos en el último tramo de la educación básica en México

The principals in the last segment of the basic education in Mexico

EMMA LETICIA CANALES RODRÍGUEZ*
PATRICIA BEZIES CRUZ**



RESUMEN – El último tramo de la educación básica en México es el ciclo escolar que ha presentado más problemas en la educación. Ha sido difícil encontrar la forma de responder a los intereses específicos de la población entre 12 y 16 años de edad. En este espacio se presentan los índices de reprobación y deserción más altos y la eficiencia terminal es baja. Es así que los directores que laboran en este nivel educativo, juegan un papel importante en los diferentes indicadores que conforman el concepto de calidad educativa que hoy en día se sustenta en la política educativa a nivel nacional e internacional. Este artículo plantea una panorámica general del comportamiento de este funcionariado en las escuelas mexicanas que es planteado a partir de nueve preguntas que van abriendo un debate sobre la importancia de contar con un profesional más involucrado con los procesos de formación del estudiantado, más que concentrar su tarea en atender asuntos administrativos, trámites burocráticos que coadyuvan en el mejoramiento del edificio escolar y en la búsqueda de cuotas económicas para cubrir los gastos de su mantenimiento.

Descriptores – Directivos escolares; educación secundaria; reforma educativa.

ABSTRACT – The last segment of the Basic education in Mexico is the school cycle that has presented the highest number of problems in education. It has been very difficult to answer the specific interests of the population aged between 12 and 16 years of age. In this age group they present the highest indices of failures and dropout rate and the terminal efficiency is low. The principals that work with that educational level, play an important role in the different indicators of educational quality that are part of the educational policy at the national and international level. This article offers a panoramic view of the principal behavior in Mexican schools that is presented through nine questions that open a debate about the importance of have a professional more involved in the preparation of the students more than concentrate in the task of administrative matters, answer to bureaucratic questions that lead to improvement in school building, or in search for economic quotas to meet the maintenance costs.

Key words – Schools principals; secondary education; educational reform.

INTRODUCCIÓN

Para un país como el nuestro, que registra diferencias significativas entre los niveles de desarrollo y las estructuras demográficas de sus entidades federativas, el esfuerzo por asegurar la educación obligatoria a todos sus ciudadanos es particularmente difícil. Desde 1993, con la publicación de la Ley General de Educación, *por educación básica* se entiende el conjunto de los ciclos correspondientes a educación preescolar, primaria y

educación secundaria, favoreciendo de esta forma una educación básica completa y prolongada.

Uno de los logros más importantes de la educación básica en México se refiere a la expansión y a los avances más notables se han alcanzado en el siglo XX y a principios del XXI. La educación mexicana reconoce como un acierto el laicismo y es impartida por el Estado. Su regulación está a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y los tres ciclos que la componen son obligatorios.

* Doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – UAEH, Pachuca Hidalgo, México. *E-mail*: canalese@uaeh.edu.mx

** Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid, España. Profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – UAEH, Pachuca Hidalgo, México. *E-mail*: bezies@uaeh.edu.mx

Artículo recibido en: febrero/2009. Aprobado en: abril/2009.

Los servicios educativos que se imparten son predominantemente públicos y los estudios se cursan en instituciones que dependen de los gobiernos federales y estatales y solo el 9,2% en instituciones privadas.

Los niveles por los que está conformada se imparten en diferentes modalidades. La educación preescolar y primaria puede cursarse en escuelas generales o indígenas, así como en los cursos comunitarios a cargo del Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe), mientras que, la secundaria, se oferta a través de planteles generales, técnicos, para trabajadores, telesecundarias y escuelas comunitarias. Los tres ciclos de la educación básica son muy complejos por la diversidad geográfica y cultural que conforma el país, de ahí que operen de acuerdo al lugar donde se requieran con una modalidad distinta.

El ciclo escolar que ha presentado más problemas en México es el último tramo de la educación básica (secundaria), porque se ha dificultado encontrar la forma de responder a los intereses y necesidades específicas de la población entre 12 y 15 años de edad, presenta, los índices de reprobación y deserción más altos y los de eficiencia terminal más bajos.

Dentro de los elementos que conforman la educación básica se encuentran los maestros, el currículo, los materiales didácticos y los directivos de las escuelas. Cada uno juega un papel importante en el comportamiento de los diferentes indicadores que conforman el concepto de calidad educativa que hoy en día se sustenta en la política educativa a nivel nacional e internacional.

Este artículo se refiere a los directivos de la escuela secundaria. En México, este tramo del sistema educativo se considera de carácter propedéutico, significa que se requiere para iniciar estudios de educación media superior. Tiene una duración de tres años y existe un programa general para todo el país en sus distintas modalidades con algunos ajustes por estado.

A continuación presentamos una semblanza general de los directores del último tramo de la educación básica en México. El escrito inicia con la contextualización de la escuela secundaria en nuestro país y de ahí, a partir de nueve preguntas lleva al lector al mundo donde se mueve este sujeto, conociendo sus funciones, su formación académica, el ejercicio de su autoridad en las escuelas, la forma de convertirse en uno de estos líderes, su papel al interior de las escuelas, los problemas que enfrenta, la percepción que la comunidad tiene de la figura que representa y finalmente cierra con el papel que espera el sistema educativo nacional que lleve a cabo para que la Reforma Educativa 2006 sea una realidad para la juventud mexicana que concluye su educación básica.

Con las recientes reformas educativas a principio del siglo XXI en preescolar y secundaria se han incorporado contenidos temáticos y estrategias de aprendizaje que

aseguran en el discurso mejorar la calidad, el problema que se enfrenta apunta hacia la resistencia de docentes, directivos y administrativos de entender y desarrollar las nuevas propuestas y planteamientos en la cotidianidad de la vida académica para aterrizarlos en los salones de clase como una respuesta a las necesidades de preparar mejor al estudiantado. Cada escuela por su ubicación geográfica, por el liderazgo que ejerce su director en turno y por el tipo de población que en ella se integra, presenta una cultura escolar determinada que asume formas peculiares de entender la normatividad nacional que se vincula más con sus rituales internos y con la relación que establece con la comunidad a la que pertenece.

Un reto que actualmente enfrenta la educación básica es la formación de sus directivos y supervisores de zona, ya que en sus manos se encuentra el poder de favorecer, o bien obstaculizar que se dé un proceso comprometido.

En el ciclo escolar 2008-2009, el alumnado mexicano entre 12 y 15 años de edad, se encuentra cursando el plan de estudios establecido en la reforma educativa de mayo del 2006, publicada en el Acuerdo 384 que es el resultado del proceso de Consulta Nacional de la Reforma realizado en 2005.

DESARROLLO

¿Cuáles son las funciones Generales del director en la Escuela Secundaria?

A pesar de las Reformas Educativas que ha enfrentado el último tramo de la educación básica, la función del director ha permanecido inalterable desde diciembre de 1982, cuando se le atribuye: “planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes” (El Acuerdo 98).¹ De las 15 funciones que señala el documento, 13 refieren actividades de administración, gestión y control y solamente dos se relacionan con situaciones que favorecen la promoción de aprendizajes al interior de la escuela: “Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel y evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener ...” incluso esta última se hace necesaria para tener informadas a las autoridades educativas sobre el funcionamiento del plantel. En este documento se norman las relaciones humanas que debe establecer con la comunidad educativa, las formas de liderazgo autorizadas para ser desarrolladas en los planteles, sus relaciones en la escuela los límites de su autoridad y sus responsabilidades. Su autoridad se reduce a realizar propuestas para cubrir plazas para docentes y

personal administrativo, tener documentos oficiales a tiempo y evaluar la eficiencia general de la escuela. Sus responsabilidades dejan de lado el compromiso de formar alumnos críticos, reflexivos y responsables para enfrentar los retos que hoy en día presenta nuestro mundo cambiante y complejo.

¿Cómo se forman los directores de secundaria en México?

Desde 1934 se hicieron esfuerzos importantes para formar a los directores a través de cursos donde se señalaba la necesidad de que tuvieran amplios conocimientos sobre el sistema educativo pero se han presentado muchos obstáculos en el camino. En 1984, la Secretaría de Educación Pública puso en operación el Proyecto Estratégico número 5 “Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares de Educación Elemental, Media Básica, Media Superior y Superior Tecnológica”. Desde entonces se consideró que “el directivo puede hacer una contribución de primera importancia para concretar en cada aula de la escuela a su cargo, los planteamientos del Programa Nacional de Educación.

Desde 1984 en México, la educación normal fue elevada a nivel terciario y presentó cambios en sus planes y programas de estudio, hasta 1997 se inició la reforma de planes y programas de las normales que han producido modificaciones adicionales. Sylvia Schmelkes en 1998 comentaba que la formación de maestros se encontraba desvinculada de la práctica docente cotidiana con contenidos alejados de la heterogénea realidad de las escuelas. Pareciera ser que las normales forman en general, docentes para la escuela urbana de clase media. Desconocen la realidad de las escuelas unitarias y bidocentes, las necesidades de las comunidades indígenas o urbanas marginales.

En el marco del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en noviembre del 2000 quedaron listos los materiales para el Primer Curso Nacional para Directivos de los tres niveles que integran la educación básica. Estos constan de un programa de actividades, una guía de estudio y una antología de lecturas. El propósito de estos cursos radica en “apoyar a los directivos para que realicen sus tareas con eficacia y en el marco de los principios del sistema educativo” Además, los cursos tienen valor para la Carrera Magisterial² y pueden complementar su estudio con otros materiales que existen en los Centros de Maestros. El ejercicio de la función directiva demanda:

... el conocimiento profundo de los propósitos educativos, de los principios generales y de las bases legales que orientan y norman el sistema educativo en su conjunto, así como de las implicaciones de estos

elementos en la enseñanza, en la organización y en el funcionamiento cotidiano de la escuela”. (Programa del primer curso Nacional de Directivos, 2000).

La capacitación y la asesoría constituyen dos componentes fundamentales en la formación de directivos, esta se programó en el 2005 a tres niveles:

Primer nivel: la Dirección General de Investigación Educativa diseñó una línea de formación para los equipos técnicos estatales que incluyó el desarrollo de cinco cursos taller para adquirir conocimientos y habilidades para ejercer la asesoría a directivos y centros escolares en su entidad: a) conocimiento de los problemas y políticas educativas de la entidad; b) los propósitos y contenidos de la educación básica; c) la gestión escolar e institucional y su relación con la calidad y equidad educativa; d) función directiva; e) el trabajo colegiado; f) el conocimiento del funcionamiento cotidiano de la escuela secundaria; g) elementos para orientar a directivos y docentes en la autoevaluación del plantel y diseño de propuestas de mejora.

Segundo nivel: Los equipos técnicos estatales diseñan y desarrollan cursos taller de capacitación dirigida a jefes de enseñanza, supervisores, asesores técnico-pedagógicos y *directivos escolares* en los que se les proporcionan los elementos necesarios para apoyar a maestros en la autoevaluación del plantel. Se espera que los directores de escuela adquieran conocimientos y desarrollen habilidades y actitudes para encabezar el trabajo colegiado y la autoevaluación del plantel.

Tercer nivel: Los directivos escolares (director, subdirector, coordinador académico y de actividades de desarrollo), con el apoyo de los jefes de enseñanza, apoyo técnico y supervisores capacitan a los docentes de cada plantel durante reuniones del Consejo Técnico de la Zona (SEP SEByN, 2004).

Actualmente existen en las escuelas directores que han sido formados en las universidades en carreras afines a las Ciencias de la Educación y/o Psicopedagogía; la Universidad Pedagógica Nacional, también es una institución que, desde hace 30 años forma recursos humanos para la educación básica y la educación media superior.

¿Cuáles son las principales formas de Liderazgo para un director de secundaria?

Para el correcto y eficiente desarrollo del proceso educativo en el plantel, la norma instituida en el Acuerdo 98 menciona que se requiere de una forma de dirección y del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr la armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de las personas que integran la comunidad escolar.

Propone tres: *el liderazgo autocrático o dictatorial, el liderazgo participativo y el liderazgo permisivo*, dejando abierta la oportunidad para que el propio director elija aquella que resulte conveniente para su aplicación en la persona, grupo y entorno, que garantice la consecución de los objetivos y metas establecidas mediante la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. Resulta difícil entender, cómo una de las opciones de liderazgo refiere actitudes autocráticas y dictatoriales, ya que van en contra de lo establecido en la nueva Reforma Educativa del 2006.

¿Cómo se llega a director de una escuela de educación básica?

La dirección de una escuela se consigue después de haberse sometido a la “tediosa” tarea de acumular puntos. Situación que puede llevar varios años. La puntuación se consigue por asistencia a cursos, no necesariamente relacionados con la tarea de dirigir una escuela. La formación requerida puede ser una licenciatura cursada en la Universidad Pedagógica Nacional que no se relaciona necesariamente con las funciones de ser director. También se obtienen puntos a través de la publicación de artículos en periódicos, revistas o libros. La condición central demanda que se “abra un expediente” ante la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, este se abre mediante el registro de cinco fichas de trabajo anteriores a la fecha en la que se presenta el candidato.

Los directores de las secundarias, a diferencia de la mayoría de los maestros que trabajan en los diferentes planteles, tienen formación normalista y han trabajado en este nivel educativo un promedio de 18 años antes de llegar al puesto, no sin antes haber recorrido los niveles escalafonarios anteriores, que demanda el sistema burocrático del sindicato (SANDOVAL, 2004).

Los mecanismos actuales de acceso y permanencia en los cargos directivos, así como los de promoción laboral, siguen respondiendo de manera prioritaria a aspectos formales y a factores distintos del trabajo académico y de los resultados educativos obtenidos. La disciplina, el cumplimiento formal de ciertas tareas y las relaciones políticas son, frecuentemente, los valores escalafonarios reales.³

¿Cuánto gana un director?

Existen diferencias de acuerdo al tipo de plaza que obtengan, la plaza inicial de un director de secundaria hace 10 años recibía el equivalente a 719 dólares americanos, si pertenecen a una modalidad denominada Carrera Magisterial, en el primer nivel pueden obtener 834 dólares mensuales y en el segundo hasta 967 dólares de salario base. El programa Nacional de Carrera magisterial, también incorpora y promueve además de los directivos

a los profesores frente a grupo, supervisores y a los que realizan actividades técnico-pedagógicas (CAMACHO, 2001).

¿Qué papel juegan los directores en su escuela?

Los directivos aparecen en las escuelas como los personajes centrales que definen las actividades que se realizan en los planteles, la forma en que se organizan y se establecen las interacciones entre los diferentes actores que ahí conviven. A partir del tipo de liderazgo que ejercen, de su formación, su experiencia y su propia concepción de hombre, sociedad y educación, le dan un matiz especial a cada escuela, realizan sus negociaciones con los padres de familia, los docentes, los alumnos y los administrativos, interpretan la normatividad establecida y dan vida a la cotidianidad que se entretiene día a día y que va construyendo con la aportación de cada uno de los sujetos que conforman la institución, la cultura escolar que particulariza a cada escuela.

Los directores, junto con el o la subdirectora, se convierten en los ejes centrales de la gestión escolar y utilizan sus saberes y su autoridad para tomar decisiones que afectan a la comunidad educativa, construyendo de acuerdo al lugar geográfico donde se ubica cada escuela y a lo que demanda cada grupo social que ahí se reúne una cultura escolar que la diferencia por la modalidad a la que pertenece, el turno y la historia de la propia escuela.

El prestigio de las secundarias, generalmente se asocia con la trayectoria de uno o varios de los directores que en ella han laborado y de las formas de organización que han pasado a constituir parte de los rituales de la escuela. Esto hace, que la institución asuma determinado estatus frente a la comunidad que la rodea y que se identifique por determinadas formas de interactuar con alumnos, padres de familia, maestros y administradores, por su estilo de gestionar fondos para la misma y de ocuparse de mejorar el bienestar y la infraestructura física y académica del plantel al que pertenece.

En las secundarias, el personal directivo está constituido por un director y un subdirector por cada turno, el director como máxima autoridad en la escuela, adquiere la responsabilidad de organizar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en el plantel durante el curso escolar, atender los diversos problemas de la comunidad, vigilar el desempeño tanto de los alumnos con el personal docente, autorizar documentación oficial que expida el plantel, promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la SEP. Algunos directores de secundaria expresan que, para mantener el liderazgo ante docentes, alumnos y padres de familia se hace necesario el trabajo con calidez

humana, pero siempre apegados a la normatividad porque si no, puede revertirse. Además resulta necesario estar bien preparado, tener una visión de las metas educativas (CAMACHO, 2001, p. 35).

¿Cuáles problemas enfrenta el director de secundaria?

En las escuelas existe un ambiente donde prevalece más la vigilancia y el control de la disciplina del alumnado que apoyos para que se realice un aprendizaje, se ha creado una cultura de “pasar” más que de aprender que cuidan los docentes para evitar conflictos con los supervisores de zona que demandan en muchos casos que se apruebe a un porcentaje alto de alumnos, porque además esto implica ser evaluado con una puntuación más alta.

La función que desempeñan los directivos en términos generales se concentra en atender asuntos administrativos, trámites para el mantenimiento del inmueble, mejoramiento del edificio escolar y, coyunturalmente, estar pendiente de asuntos político-sindicales.

Es necesario que den respuesta a las demandas institucionales para organizar eventos culturales, sociales, deportivos o bien concursos que demanda el propio programa, y en este ir y venir el sistema educativo refuerza un rol directivo poco vinculado a la acción pedagógica aún y cuando cuentan con personal de apoyo para organizar estas actividades (Renovación pedagógica, 2004).

¿Cómo los percibe la comunidad educativa?

En un trabajo de investigación realizado en 42 secundarias de los Estados de Hidalgo y Tlaxcala (CANALES et al., 2006) se encontró que el comportamiento de los directores de secundaria era resultado de muchos factores distintos, uno relacionado con el tipo de plaza que tiene. Un director con plaza definitiva tiene un acercamiento a su comunidad de mayor responsabilidad y comunicación que aquel que se encuentra realizando un interinato. Por la formación que han adquirido la relación que establecen con su comunidad es diferente, por el lugar geográfico al que son adscritos: se pudo comprobar que los directores que forman parte de la misma comunidad asumen

actitudes asertivas, responsables y comprometidas, en la siguiente tabla se puede apreciar que el director que cuenta con formación como normalista tiene una buena comunicación en su escuela y el de formación universitaria difícilmente entiende el sistema que prevalece en este nivel educativo.

La relación entre la escuela y las familias se limita a asuntos de cooperación financiera y a reportes sobre la disciplina de los alumnos. En general las madres y los padres no son informados sobre la misión de la escuela secundaria ni sobre sus propósitos generales, de grado y asignatura. No existe una cultura de “rendimiento de cuentas”; la responsabilidad de los resultados educativos se atribuye exclusivamente a los alumnos, sus familias y a otros factores externos de orden social y cultura.

La relación con los docentes en las escuelas donde se ha optado por un liderazgo autocrático las relaciones trastocan la comunicación, interfieren con la innovación educativa a pesar de que los docentes se dan cuenta que sus alumnos se aburren en clase y que podrían explorar otras formas de relacionarlos con los contenidos de aprendizaje. Estos directores advierten de manera reiterada que los docentes “trastornan” la educación y terminan desestimulando cualquier intento para mejorar la situación académica del estudiantado (TORRES, 2000)

Históricamente, en México, los directores carecen de facultades para dirigir sus escuelas. Se convierten en los ojos y oídos a través de los cuáles los inspectores vigilan la estricta observancia a las disposiciones federales.

La estructura del sistema de educación básica sofoca la iniciativa en las escuelas “provenga de quien provenga”. En el contexto de una administración autoritaria, el director no es más que un secretario del supervisor de zona; como éste lo es del jefe de sector y éste a su vez de directores operativos o coordinadores.

Un director, por ejemplo, jamás es informado de cómo se utilizan los datos que con demasiada frecuencia le solicitan las autoridades educativas, nunca se le hace partícipe de las decisiones a que dieron lugar tantos datos, tanta información. En el mejor de los casos la presencia del director en las escuelas de educación básica es un mecanismo de control (GÓMEZ; TORRES, 2001, p. 28).

Tabla 1
La comunicación que tiene con los directivos del plantel

	Normal		Universidad		Bachillerato		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Buena	74	44,1	47	32,8	11	40,8	132	39,0
Regular	67	39,9	60	42,0	13	48,1	140	41,4
Deficiente	27	16,0	36	25,2	3	11,1	66	19,6
Total	168							

FUENTE: Canales et.al. 2006.

El director carece de poder para encabezar una escuela: no posee autoridad docente respaldada en una formación superior a la de los maestros que pretende dirigir; con frecuencia su visión de los fenómenos educativos es tan limitada como la de éstos; tampoco administra los recursos, pues carece de facultades para dotar a su escuela de los más necesarios, aquí entra el asunto de las cuotas en las que se encuentra maniatado para concertar los esfuerzos de la comunidad a modo de complementar los magros presupuestos con los que cuenta su plantel, pero tampoco cuenta con vías suficientes para obtenerlos de manera expedita, de las autoridades; no educa porque ni los maestros ni las autoridades ni la comunidad lo reconocen ya como docente. Queda reducido a gestor de la administración del sistema educativo, o bien, cada vez menos al brazo político del sindicato para filtrar las aspiraciones de asenso.

¿Qué se espera de los directores en la configuración de la reforma de la secundaria 2006?

Uno de los componentes importantes de la actual reforma educativa para secundaria es el currículo, con él se busca incidir de manera significativa en la calidad y pertinencia de los aprendizajes. Se espera romper con el enfoque academicista que ha tenido desde sus orígenes. Así, el diseño del plan y programas de estudio tiene el desafío de articular de nuevas maneras un enfoque basado en competencias generales como son la comprensión lectora, las habilidades matemáticas y la transmisión de valores éticos y ciudadanos. Se busca reducir la cantidad de asignaturas y aumentar el tiempo destinado a cada una de ellas.

El currículo no se produce en el vacío. Requiere para su implantación y desarrollo de una manera distinta de organizar el tiempo de los maestros y el trabajo escolar en su conjunto. El mejor plan de estudios y los mejores materiales no resolverán por sí solos los problemas de calidad y pertinencia de los aprendizajes. Es en este punto donde la reforma de la educación secundaria tiene su mayor desafío: cambiar radicalmente la gestión y organización escolar, lo cual implica a todo el personal docente de cada escuela, así como al personal no docente y de apoyo a la educación.

La formación inicial y en servicio de los maestros es un aspecto crucial para asegurar que la implantación del nuevo currículo, así como la generación de nuevas formas de trabajo en cada escuela, se vayan consiguiendo con menos incertidumbres o, si se prefiere, con mayores certezas.

El papel de los directivos resulta fundamental para que este cambio ocurra, considerando que es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio

educativo en este nivel de acuerdo a lo establecido en las normas y lineamientos de la Secretaría de Educación Pública. Ha habido una profunda preocupación por la capacitación para los directivos desde el 2006, cuando se inició la implementación del programa con alumnos de primero de secundaria. En este momento todo el alumnado está cursando el nuevo programa y las preguntas que surgen van desde ¿están comprendiendo los directivos, docentes y administradores las implicaciones de la nueva Reforma? ¿Están preparados para dar este salto? ¿Padres de familia y alumnos entienden las razones que movieron esta nueva propuesta?

Muchas interrogantes quedan en torno a este debate, mientras los directores olviden el tipo de hombres que necesitan formar en la escuela secundaria para enfrentarse a la nueva sociedad mexicana, seguiremos inmersos en una cultura de simulación para ganar puntos y mejorar sueldos y las quejas de los subsiguientes niveles educativos serán las mismas: los alumnos ingresan porque hay lugares disponibles, pero carecen de la formación que les permite acceder a los contenidos establecidos en los programas.

CONCLUSIONES

Las reformas educativas han ignorado de manera sistemática la importancia que los directivos tienen para entender los fines que ha perseguido cada una y el tipo de ciudadano que se pretende formar. Los directores continúan siendo utilizados como transmisores de información y de normas, no han sido tomados en cuenta como profesionales cuya participación entusiasta podría convertirlos en aliados y a su vez en “contagadores” del entusiasmo para generar cambios importantes al interior de las instituciones educativas.

Uno de los problemas para desarrollar el programa de la nueva reforma curricular en secundaria es que, el ejercicio de la función directiva se concentra en la atención de asuntos de orden administrativo y de acuerdo a sus criterios sobre las prioridades de la escuela y sus formas de organización y que, además, jerarquice las normas que regulan el funcionamiento cotidiano del plantel.

Diferentes analistas, a nivel internacional, coinciden en afirmar que la educación secundaria parece ser el nivel educativo más difícil de transformar en distintas partes del mundo (BRASLAVSKY, 2001). Esto en parte se debe a que no ha podido superar las condiciones que le dieron origen, es decir, atender a las élites de los sectores sociales medios y altos. Ahora, al irse consiguiendo la universalización de la educación primaria, ésta demanda jóvenes que provienen de todos los sectores sociales y en consecuencia, la población escolar es más heterogénea y diversa. En el caso de México, no podemos darnos el lujo sólo de asegurar la cobertura del servicio en la enseñanza

secundaria. Por la experiencia de enfatizar la política educativa en la expansión cuantitativa de la educación primaria durante la segunda mitad del siglo veinte y no atender con la misma fuerza la calidad y equidad, se está pagando ahora un costo muy alto. Debemos buscar las maneras de crecer con calidad y equidad. Finalmente, el derecho a la educación supone ante todo el derecho de los alumnos a aprender cuestiones que sean pertinentes para su vida presente y futura.

A pesar del papel que juegan en el mundo de la escuela, se reconocen deficiencias importantes en su formación y actualización, que repercute permanentemente en la relación que establecen los directores con sus alumnos.

Exaltar la docencia y sintonizarla con las exigencias del presente y del futuro requiere del Estado, políticas agresivas e integrales en todos los frentes – remuneración, condiciones laborales poco estimulantes, pobreza de los alumnos que les dificulta aprender, ignorancia o indiferencia, a veces, de los padres de familia que no los corrigen ni estimulan, competencia descorazonadora a la que se enfrenta el docente, al rivalizar con la “tele”, los videos y las bandas de rock para conquistar el interés de los alumnos, su desarrollo personal, y carrera profesional – y dar señales claras a los docentes y a toda la sociedad respecto del valor reconocido a esta función. Sin embargo, también hace falta, un compromiso cotidiano por parte de los docentes y de sus organizaciones para enfrentar con profesionalismo los cambios que requiere el momento actual.

La función y desempeño de directores y subdirectores generalmente se centra en resolver cuestiones administrativas en gestiones para el mantenimiento y mejora del edificio escolar y coyunturalmente, en asuntos políticos sindicales. Esto hace que predomine la ausencia de condiciones para el trabajo conjunto del equipo docente. El tiempo que el director ocupa en las demandas institucionales es excesivo, va de reuniones en reuniones, para la supervisión, la organización de concursos, jornadas deportivas y culturales, organiza capacitaciones, participar en eventos sociales o asume su representación en actos oficiales. Esto dificulta que se involucre en la tarea pedagógica y en la promoción de la colaboración y el intercambio profesional entre los docentes, aún cuando en las secundarias técnicas y generales se dispone de varios colaboradores para este fin.

La capacitación y asesoría a equipos técnicos, directivos y docentes es fundamental en los procesos de mejora, a pesar de los cursos y talleres que se han implementado a nivel nacional se dificulta que la información llegue a las escuelas y al final, los directores reproducen las mismas acciones que han venido realizando por años, que son a veces motivo de denuncias contra directores de escuelas

de nivel básico que, como las “cuotas voluntarias” que cada año establece la Asociación de Padres de Familia del plantel para dar mantenimiento a los centros escolares.

REFERENCIAS

ACUERDO 98. El Director del Plantel de Educación Secundaria. In: **Diario Oficial**, 17 diciembre 1982, Secretaría de Educación Pública de México.

BRASLAVSKY, C. La Educación Secundaria en el contexto de los cambios en los sistemas educativos latinoamericanos. Reforma de la Educación Secundaria. In: **Revista Iberoamericana de Educación**, OEI, n. 9, 2001.

CANALES, L.; VELÁSQUEZ, G.; MOLINA, A. **Diagnóstico y lineamientos para la conformación de un modelo de atención tutorial en secundaria**. México: Secretaría de Educación Pública, 2006c.

CAMACHO, V. Los directores de Escuela hablan. In: **Revista Educación 2001**, n. 76, p. 33-39, sept. 2001.

DOCUMENTO BASE – Reforma Integral de la Educación Secundaria. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Noviembre 2002.

GESTIÓN ESCOLAR – Herramienta de evaluación para modernizar e innovar sistemas educativos (2005) en: dossier educativo 45. In: **Revista Educación 2001**, n. 121, junio 2005.

GÓMEZ TORRES, J. C. El juicio contra los directores de escuela. In: **Educación 2001**, n. 76, p. 26-27, sept. 2001.

PRAWDA, J.; FLORES, G. **México educativo revisitado**. México: Ed. Océano, 2001.

TORRES, Rosa María. Dos temores me detienen: el director y los padres de familia. In: Itinerarios por la educación latinoamericana. **Cuaderno de Viajes**. México: Paidós, 2000.

_____. Dos escuelas, dos directoras, dos estilos de dirección. In: Itinerarios por la educación latinoamericana. **Cuaderno de Viajes**. México: Paidós, 2000.

REFORMA de secundaria. In: <<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf>>.

SANDOVAL, F. E. Escuela secundaria y modernización educativa. **Cero en Conducta**, año 8, n. 35.

_____. **La trama de la escuela secundaria**. Institución, relaciones y saberes. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2000.

SEP SEByN. **Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria**. Dirección Geral de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 2004.

SEP. **Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria**. Agencia Española de Cooperación Internacional, 2004.

SCHMELKES, S. La educación básica en México. In: LATAPÍ, Pablo. (Coord.). **Un siglo de educación en México**. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1998.

ZORRILLA, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: retos, tensiones y perspectivas. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 4, n. 2, 2002. Disponible en: <<http://www.redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>>. Consultado en: 4 marzo 2008.

_____. La educación Secundaria en México: al filo de su reforma. In: **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación**, v. 2, n. 1, 2004. Disponible en: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Propietario/Mis%20documentos/TUTORIAS%20SECUNDARIA%20>

2006/La%20Ed.%20Secundaria%20en%20Mexico%20Zorrilla_archivos/Zorrilla.htm>. Consultado en: 4 marzo 2008.

NOTAS

¹ Difundido por la Secretaría de Educación Pública en el Diario Oficial del 7 de diciembre de 1982.

² Es el programa de estímulos para profesores y directivos de la Secretaría de Educación Pública.

³ Documento Base Reforma Integral de la Educación Secundaria. Subsecretaría de Educación Básica y Normal Noviembre 2002.