

La organización docente se debe de estructurar de manera que mantenga control y supervisión permanentes sobre el proceso académico.

Un aspecto relevante sobre el que quisiéramos extender el comentario es sobre otro ángulo de las relaciones al interior de la organización docente, que debe de funcionar alrededor de la idea no de democratizar el centralismo, sino de centralizar la democracia, esto significa que no debe ser un pequeño grupo directivo y académico que opere como centro rector, sino que la iniciativa y la visión de los docentes sean el punto de partida, desde todos los sectores de la institución, quienes en un ejercicio democrático decidan, sistematicen y centralicen las mejores practicas y resultados.

Cual es la motivación final que existe para tratar de llevar adelante esta propuesta: el convencimiento de que es posible ir edificando espacios de gestión que prefiguren las formas y modos de funcionamiento de una sociedad más equitativa y justa, que garantice libertad productividad, bienestar, realización personal, y la creación de una contracultura que sea capaz de arrojar la luz del saber sobre una sociedad enajenada y alineada al extremo.

#### La Participación.

Las escuelas tienen formas de funcionamiento que intensifican o no la participación.

En el caso de ser en sentido positivo, la intención de incentivar la participación es útil para mejorar las oportunidades de aprendizaje.

El éxito escolar esta asociado a un sentimiento de pertenencia, identidad y participación en la comunidad educativa, especialmente con los docentes, en la

medida en que exista una mayor integración entre ellos y en la medida en que desarrollen sentimientos de compromiso con el éxito de la escuela.

Las escuelas que desarrollan estrategias que estimulan la participación tienen definitivamente mayores ventajas de progresar en la solución de sus problemas.

A la incentivación de la participación se le opone espontáneamente la resistencia pasiva o activa de un sector de los docentes, para ello hay que diseñar formas de organización esto es modelos de organización y funcionamiento que generen políticas que estimulen la participación, con procedimientos explícitos que la faciliten en un ambiente de libertad.

“La investigación ha demostrado que las escuelas muy eficaces promueven a todos a que participen en el trabajo que lleven a cabo... la expectativa es animar a todos a moverse en un mismo sentido... los puntos de trabajo y los procedimientos organizativos son factores tan importantes como la actitud de los colectivos implicados... Los cambios e innovaciones impuestos “desde arriba”, producen grandes resistencias y solo las propuestas elaboradas por los mismos maestros tendrán una aceptación mayoritarios ” ( M. Ainscow, 2001, p.p. 55 – 66).

### El Proceso Académico.

Entendemos por proceso académico a todas las actividades que realizan los docentes y el personal de apoyo tendientes a llevar a cabo la tarea educativa, esta incluye actividades frente a grupo y actividades no presenciales que son de planeación, docente, de desarrollo profesional, de actualización, tareas de carácter académico administrativo ligadas a la elaboración estadística, la participación en las distintas actividades y programas de apoyo escolar, así como las actividades propias de la identidad política e ideológica y concepción de la educación de la institución.

La característica principal de este conjunto de actividades es que todas giran alrededor de las tareas académicas de la escuela, con el fin de otorgar el servicio educativo y de lograr la máxima mejora de los indicadores escolares e involucra el esfuerzo del personal administrativo, técnico, docentes, prefectos, coordinadores académicos, del secretario académico, del director, del Consejo Técnico y del Consejo Directivo.

Con el párrafo anterior finalizamos la revisión de las ideas que consideramos necesarias exponer para sustentar teóricamente la fundamentación filosófica, la fundamentación organizacional y la definición de los conceptos que forman parte del título de este trabajo.

Consideramos que aún es posible incluir materiales adicionales que nos permitan darle un mejor acabado a nuestra propuesta, pero en la intención de aprehender la esencia del tema concluimos ahora.

### **2.3. Hipótesis.**

2.3.1 Hipótesis de investigación: si aplicamos un modelo de organización y funcionamiento autogestionario entonces mejorarán los procesos académicos de la institución.

2.3.2 Hipótesis nula: si aplicamos un modelo de organización y funcionamiento autogestionario entonces no mejorarán los procesos académicos de la institución.

### **2.4 Variables:**

2.4.1. Variable independiente: la aplicación de un modelo de organización y funcionamiento autogestionario en la institución.

2.4.2. Variable dependiente: el mejoramiento de la calidad de los procesos académicos de la institución.

## **CAPITULO III**

### **EL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO AUTOGESTIONARIO**

#### **3.1 Definición.**

El modelo es la síntesis de nuestra gestión educativa, inicia con la conformación de las academias en 1995 y continua con formas de funcionamiento mas depuradas en la actualidad.

Se basa en una división del trabajo en dos dimensiones: por un lado descansa en el desarrollo de una escala jerárquica horizontalizada y en el crecimiento natural de los campos del conocimiento en la tarea educativa que dan a lugar a segmentos de docentes organizados en torno a áreas de especialización del conocimiento, de las academias.

Prácticamente de forma espontánea, el legado organizacional de nuestros orígenes empieza a producir prácticas de dirección colectivas por encima de la inercia burocrática autoritaria de la institución y se reconoce al ejercicio autogestionario como la forma oficial de funcionamiento en 1998 cuando queda plasmado en el reglamento interno.

Se conforman varios niveles jerárquicos de dirección colegiada, el Consejo Directivo, del cual forma parte la Secretaría Académica, la reunión de los 15 coordinadores de academia con la Secretaría Académica como máximo órgano académico y el nivel de base de participación de los docentes: la academia.

El eje del funcionamiento del modelo es la academia, siendo el órgano que aglutina al 100% de los docentes, la cual retroalimenta y determina a la reunión de coordinadores, a la Secretaría Académica y al Consejo Directivo.

Las academias tienen vida orgánica regular, reuniéndose una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, en donde deben de participar todos los profesores.

Las academias tenían inicialmente un funcionamiento predominantemente administrativo que se media cuantitativamente, el cual ha sido paulatinamente sustituido por una modalidad más académica, donde se abordan los problemas operativos y de fondo de tipo educativo, donde se pueden realizar evaluaciones más cualitativas.

Las academias han transitado de formas de funcionamiento con distintos grados de centralización hacia formas más participativas, donde se garantizan la libre expresión, el debate y la crítica como métodos de análisis, de diagnóstico y de solución de los problemas que se plantean en su seno.

El coordinador va dejando de ser una autoridad burocrática para jugar el rol de procesador del consenso o de la voluntad mayoritaria y su brazo ejecutivo.

Casi todas las decisiones en la academia se toman por consenso y en caso de existir diferencias, estas se debaten con un estilo correcto, y se deciden los asuntos por votación económica.

El coordinador de academia no tiene voto de calidad.

Se promueve continuamente el trabajo en equipo para la solución de toda la problemática con la característica de que está garantizada la delegación suficiente de autoridad y de responsabilidad en el terreno académico.

### **3.2 Caracterización del Modelo de Organización Autogestionaria.**

La lógica del modelo reside en la voluntad de los docentes de autogobernarse colegiadamente y del reconocimiento del derecho de los mismos para crear un espacio donde los responsables de la gestión académica sean ellos mismos, en tanto actores de primera línea del proceso educativo.

Con un modelo así esta garantizada la existencia de una organización dinámica, eficiente, productiva, innovadora, con capacidad para readecuarse constantemente.

Este modelo garantiza el involucramiento de los docentes en la gestión de sus propios asuntos, con un margen de independencia suficiente que les permita reconocer como propio el proceso y el espacio en el que se desenvuelven.

Esta visión está relacionada con nuestra postura acerca del rol del hombre en la sociedad, parte del reconocimiento del derecho a un trato digno para todos, del derecho que tenemos a vivir lo mas libremente posible, en las mejores posibilidades de tener una situación de dominio sobre nuestras condiciones de existencia y del derecho a realizarnos plenamente como individuos dando lo mejor de nosotros mismos a la sociedad.

Dicen los coreanos que el hombre es el dueño del mundo y dice Gramsci que la condición ideal de una sociedad es aquella en la que el Estado y su intervención coercitiva tengan la mínima expresión o no existan.

De ahí que las organizaciones de la sociedad civil son el escalón inicial que garantiza el ejercicio de la libertad de pensamiento y de acción.

Debemos señalar que este esquema implica la articulación armónica de una serie de espacios de gestión donde pretendemos que la actividad académica mande

y determine a todos los demás espacios de funcionamiento, especialmente el administrativo, donde debe de existir una correspondencia entre los deseos y demandas del docente y las necesidades superiores de la institución.

Este modelo está pensado para facilitar que el perfil ideal del docente se haga con una realidad de una persona comprometida con la filosofía institucional, con una identidad en consonancia con la misma, que convierta en parte fundamental de su proyecto de vida y de su destino dentro de la sociedad al proyecto educativo, donde desarrolle un desempeño ejemplar, en donde dé tanto o más de lo que recibe, el que sea capaz continuamente de reciclarse, desarrollarse profesionalmente y de innovar, que sea propositivo y que participe, que critique, que sepa integrarse en el trabajo de elaboración colectiva, que no evada confrontar con un estilo correcto los conflictos, que no tenga actitudes sumisas ni serviles sino que considere a los niveles superiores de autoridad como una instancia de asesoría y apoyo, la cual debe de estar abierta a escucharlo y a considerar con seriedad todas sus aportaciones considerando que son como espacios de consulta, a partir del reconocimiento de la autoridad moral, de sus conocimientos y de su capacidad para dirigir en conjunto.

Se trata de forjar espacios libres donde se reconozca a diario la necesidad de trabajar conjuntamente, sin individualismos, protagonismos o egoísmos insanos y no se pierda de vista que la tarea principal es contribuir a la formación de nuevos individuos, de los ciudadanos del siglo XXI.

No se trata de ninguna forma de construir una utopía anárquica y ultra democrática donde prevalezca el caos del igualitarismo absoluto, donde las instancias de dirección se diluyan o se paralizan por el continuo procesamiento de los asuntos por la base de los docentes, se trata mas bien de instrumentar una nueva serie de métodos para ejercer la dirección, donde se reconozcan las jerarquías y los niveles pero que estas no sean el medio para sustituir y suplantar la voluntad de la mayoría, donde existan canales de expresión formales que

fomenten la comunicación entre la visión de la base docente y de las instancias de autoridad.

Las instancias de dirección están obligadas a sistematizar el sentir de los docentes, a sistematizar sus aspiraciones a corto y largo plazo, a la luz del interés de la organización educativa y a actuar en correspondencia con esta noción.

Idealmente este modelo deberá de ser trabajado en conjunto y horizontalmente, esto es en un plano colegiado, desde las instancias superiores de autoridad, pero aunque desde estos niveles no existieran niveles de comprensión de esta modalidad de dirección hacia este modelo, basado en el ejercicio de la libertad de las instancias de base, la academia, deberá estar preparada para conservar y defender su derecho a mantener su auto organización y el auto control sobre las tareas educativas.

Lo que planteamos es la conformación de organismos de base que tengan métodos de trabajo participativos y que sean capaces de mantener su autonomía a pesar de las características particularidades en que se desarrolle la administración y la tarea de los directivos.

De una organización de docentes que no solamente sea capaz de mantenerse en condiciones favorables, sino que también lo sepa hacer y mantener su capacidad de autogestión ante circunstancias organizativas adversas, evitando la parálisis y la desmovilización y de nuevo su desplazamiento de la toma de decisión.

Estamos ubicados en la idea que la cultura organizacional tiende a ser naturalmente autoritaria y burocrática, así está organizado el sistema político y así está organizado en gran medida de las empresas mexicanas.

El mundo globalizado pulveriza más que antes los intentos de la sociedad para organizarse, fomentando el individualismo extremo, la competencia en lugar de la colaboración y el egoísmo sobre el interés colectivo.

El tipo de modelo de organización y funcionamiento que hemos trabajado y que pretendemos perfeccionar deberá en el futuro tener presente que junto con otro tipo de amenazas, una de singular importancia la representa esta manifestación de la conducta social en la época de la posmodernidad.

Debemos de reiterar que el elemento cohesionante principal de este modelo es el convencimiento de que el maestro es un formador social, de jóvenes que deben de estar dotados de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, con un desarrollo de su sensibilidad artística y de su cultura, con pleno disfrute de su fuerza física y vigor óptimos, con una capacidad laboral suficiente según las exigencias del mercado, con una visión del mundo y de la sociedad en la que puedan discernir la justicia, la libertad, la democracia, la equidad, el respeto y la responsabilidad y que sean siempre agentes activos de transformación en el sitio en el que se encuentren, donde deberán ser capaces de aportar, proponer y construir para el bien de nuestra nación.

Con una visión de este tipo está alimentada adicionalmente la motivación de los docentes, la que sirve para reproducir a su vez un esquema en donde se promueva la autonomía y la capacidad de autogestión de los alumnos.

No se trata solo de mejorar los indicadores escolares, lo cual es muy importante, sino también se trata de formar hombres y mujeres capaces de cambiar positivamente de realidad. Por supuesto que también debemos de anotar de nuevo que reconocemos que la educación es uno de los medios principales que tiene nuestra sociedad para alcanzar una vida sin carencias materiales, que permita el crecimiento intelectual y espiritual.

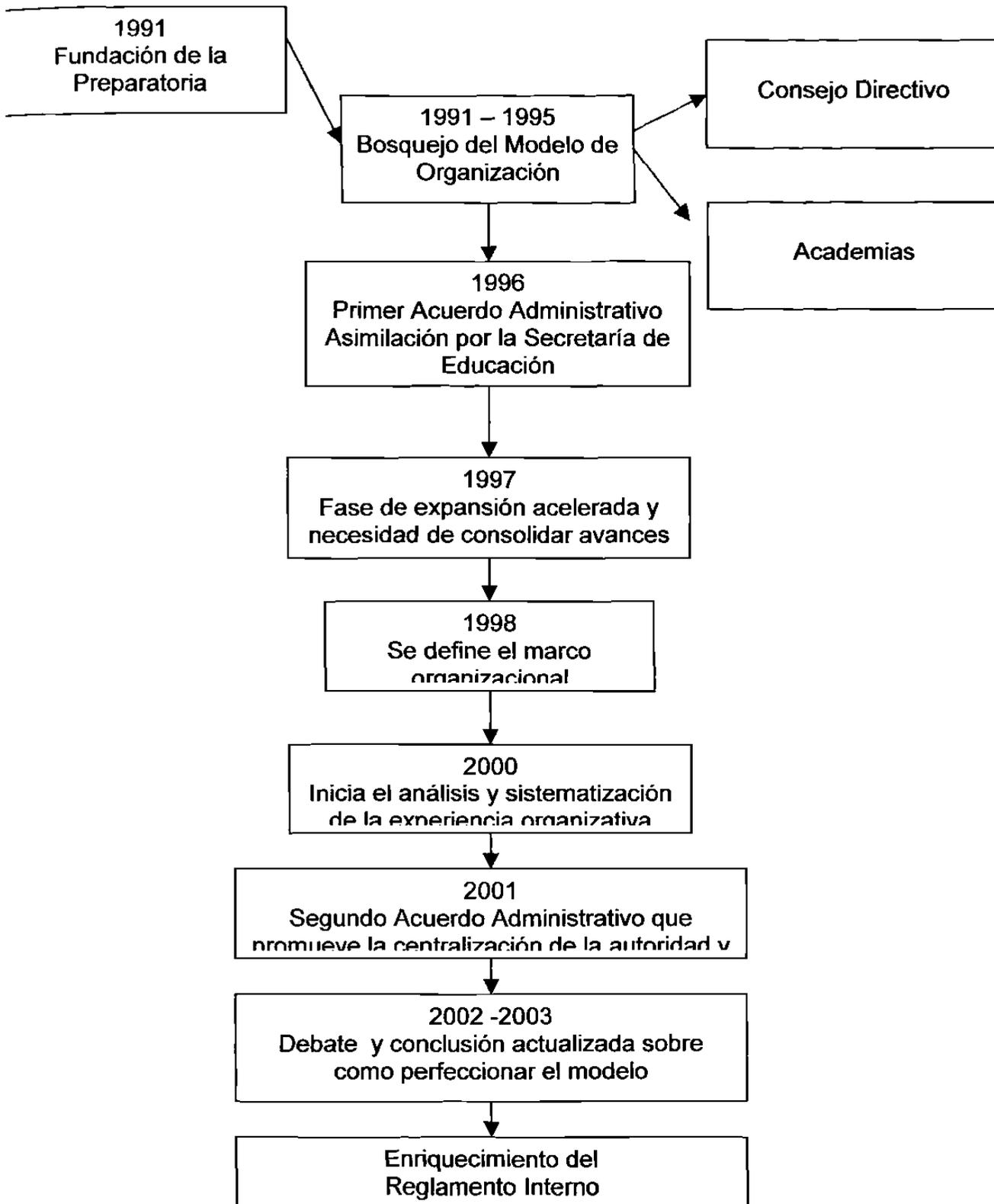
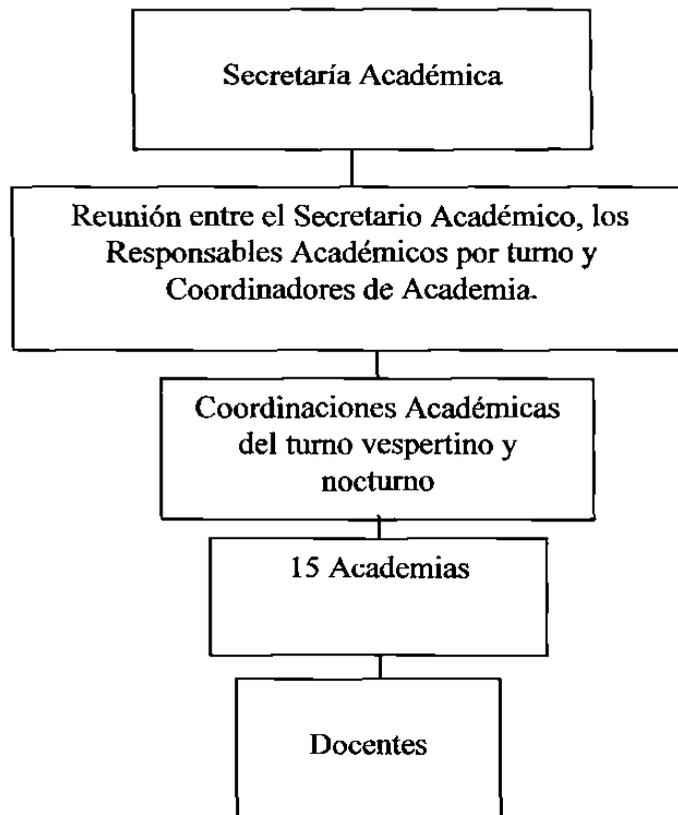


Figura 4. Construcción del marco normativo de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata"

Figura 5. Presentamos un esquema de la estructura académica:



### 3.3 Principios de Modelo.

Los Principios fundamentales del modelo son los siguientes::

- Confianza plena en el potencial del docente
- Conocimiento de la filosofía institucional
- Sentido de identidad y pertenencia
- Necesidad de la autogestión o autogobierno
- Reconocimiento de la autonomía académica
- Descentralización de la autoridad académica
- Decisión colectiva implementada con la responsabilidad individual
- Dirección que oriente sin mandar

Participación directa en la toma de decisión  
Toma de decisión por consenso  
Trabajo colegiado y en equipo  
Acceso a la información relevante  
Libertad de expresión  
Ejercicio de la crítica y la autocrítica  
Planeación conjunta  
Supervisión colegiada  
Autoevaluación  
Partir de los deseos y demandas del colectivo  
Desarrollo profesional continuo  
Dirección que forme más cuadros directivos  
Correcta solución de conflictos  
Lucha contra el autoritarismo  
Lucha contra la burocratización  
Autodisciplina  
Promover el uso de la investigación para resolver los problemas académicos  
Necesidad de cambio continuo  
Difundir permanentemente el proyecto  
Vinculación con la comunidad educativa  
Política de reconocimientos y estímulos  
Máxima tolerancia para la aplicación de sanciones

### **3.4 Puesta en Práctica del Modelo.**

Antes de 1995, podemos afirmar que la Escuela no había dado ningún paso firme hacia la organización de las actividades académicas.

Considerando que desde 1995 se ha organizado una estructura académica que incluye varios niveles de jerarquía, donde se empiezan a dibujar algunos rasgos de funcionamiento, podríamos afirmar que existe una primera fase en la que la organización y funcionamiento académicos de la escuela se dan en respuesta a la demanda de dar solución a los problemas inmediatos que la práctica educativa generaba.

En este momento podríamos decir que no existe una postura teórica sólidamente argumentada para sostener esta estructura que como señalamos en los antecedentes, partía del conocimiento empírico, de los mandos de la escuela que sabían que las escuelas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que era nuestro punto de referencia principal, contaban con un desarrollo organizacional semejante, donde existían directivos especializados en atender las tareas académicas y la noción más o menos vaga que los docentes se organizaban en academias.

Esta forma de organización y funcionamiento se determinó también por la necesidad de contener una forma organizacional semejante al de la Universidad, previendo que en algún momento esta institución absorbiera a la preparatoria.

Finalmente, bajo la cobertura de la Ley Estatal de Educación, en 1996 es asimilada al Sistema Educativo del Gobierno del Estado, pero se continúa funcionando con el mismo esquema. ([www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes](http://www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes))

En 1997 iniciamos una nueva administración que tenía como uno de sus propósitos diagnosticar y resolver los grandes problemas de la escuela, reorganizar la tarea administrativa y reorganizar la actividad académica, definir los puntos centrales de una planeación estratégica y dar los pasos necesarios para la búsqueda de soluciones.

A diferencia de la fase inicial, que de alguna forma podemos calificar como inmediatista, empírica e incluso pre-consciente, en esta etapa ya existe la intención manifiesta y conscientemente dirigida de resolver la problemática de fondo.

En esta etapa cuando se reconoce que se habían realizado esfuerzos insuficientes por construir un modelo de organización y funcionamiento y que resultaba prioritario empezar a hacer funcionar lo que ya existía, con una continuidad suficiente para probar su pertinencia confrontados a la práctica.

Llegamos a la primera conclusión que no bastaba con seleccionar a los profesores mejor formados para dirigir las academias si no era para que estos produjeran una dinámica de grupo que involucrara a todos.

Los coordinadores de academia originalmente eran denominados “jefes” de academia, para darnos una idea del carácter altamente ejecutivo del puesto.

Y se reproducía una cadena de mando: el Secretario Académico le daba órdenes a los “jefes” de academia, los cuales las transmitían a su vez a los maestros de base.

El resultado fue pasividad, obediencia mecánica, ausencia de compromiso y un ambiente cerrado a cualquier esfuerzo adicional, una carencia de identificación con la institución, un bajo nivel de cumplimiento de las tareas y de motivación.

Alentados por el trabajo colegiado y grupal del Consejo Directivo el cual fue un motor que produjo algunas prácticas espontáneas de dirección colectiva nos dimos a la tarea de hacer una reflexión sobre la necesidad de definir un modelo que modificara el rumbo que estaba tomando el trabajo académico.

A la luz de la teoría marxista y en base a las prácticas organizativas conocidas empezamos a introducir conceptos como el de la dirección colegiada, la horizontalidad y el trabajo grupal en el quehacer diario que empujaron a producir mínimos cambios de actitud. En este momento la escuela tiene una etapa de crecimiento acelerado.

En 1998 se produce el reglamento interno y es cuando se le da contenido a las características del funcionamiento de todas las instancias de la preparatoria.

Es ese momento arranca una propuesta mas acabada de organización que por primera vez tiene un propósito e intenciones claras.

La puesta en funcionamiento del reglamento interno es el primer paso dirigido a construir una organización autogestionaria.

En 1998 había alrededor de 170 docentes trabajando en tres turnos matutino, vespertino y nocturno, menos de 100 son del sexo masculino y alrededor de 75 son mujeres, todos cuentan con grado de licenciatura en distintas áreas del conocimiento y la edad promedio fluctuaba alrededor de los 30 años.

Casi una tercera parte del personal se integra de 1997 a la fecha, contamos con el 20% de los docentes con la categoría de maestro de tiempo completo y el 80% son maestros por horas, estos últimos están distribuidos mayoritariamente en el turno vespertino.

En el año 2000 nos damos cuenta que, a pesar del impulso que se dio desde el nivel directivo, el trabajo académico se había desarrollado de manera desigual: algunas pocas academias habían logrado apropiarse del espíritu de la propuesta organizacional, lo cual nos dejaba claro que la resistencia para producir los cambios era grande y que la forma en que se impulsó tal vez no era la adecuada, de arriba a abajo, del nivel directivo al nivel operativo docente, como una instrucción de carácter administrativo más que la transmisión de una concepción, un método y de técnicas sobre como trabajar.

Es así como llegamos a la conclusión de que el medio idóneo para inducir a que los docentes se apropiaran de esta visión y la hicieran suya era a través del estudio donde conocieran desde los elementos teóricos de los modelos educativos clásicos, las teorías sobre organización producidas por el capitalismo y los rasgos más importantes de la teoría marxista sobre organización y que de todo este conocimiento llegaran a interiorizar conclusiones que esclarecieran su postura hacia la forma en que debemos de organizarnos.

En el año 2001 se expide el Segundo Acuerdo Administrativo, el cual tiene la característica de asignarle poderes y atribuciones, según nuestra opinión, excesivos al director de la escuela, creando las condiciones estructurales y legales para centralizar la toma de decisiones y la autoridad, lo cual opera en contra de nuestro esquema y ratifica la intención de crear espacio de autonomía y autogobierno de los docentes.

La intervención consistió en la planeación de un curso taller que fue diseñado por el profesor Juan Pardo Flores quien tomó en cuenta algunas recomendaciones y criterios que era oportuno considerar, según nuestra opinión sobre los objetivos del curso.

Este primer curso se realizó entre los días 20 y 24 de enero del presente año y en él participaron 40 maestros entre los que se encontraban todos los coordinadores de academia, maestros y algunos directivos.

El director no participó por la suposición de que su presencia iba a inhibir la espontaneidad de la dinámica.

El contenido de este curso se presenta en el anexo No. 1.

El curso asumió la modalidad de taller, el Licenciado Juan Pardo Flores utiliza una metodología promoviendo lecturas de una antología elaborada por él, que sirvió de libro de texto, exponiendo el tema, propiciando el debate, el intercambio de opiniones, ideas y puntos de vista, para que al final se realizaran ejercicios de sistematización escribiendo todo lo relevante, todo esto se hace apoyado por el uso del equipo necesario para ello, que incluyó equipo de sonido, proyector digital, computadora y rotafolios entre otros.

Al final concluye en una riquísima variedad de ideas e iniciativas que nutren el planteamiento original y llegan a cuestionar al final la viabilidad para llevar a la práctica las conclusiones, lo que se canaliza a través del compromiso de la dirección de modificar el reglamento interno en el sentido de perfeccionar el funcionamiento en una vía autogestionaria.

El curso finaliza en una primera etapa que lleva al trabajo de hacer un diagnóstico y a apuntar elementos para una visión prospectiva de la institución.

Consideran los participantes la necesidad de darle continuidad al tema en un segundo curso, que se planea de nuevo con el Profesor Juan Pardo Flores quien parte del momento en que se concluyeron en el primer curso y contempla el objetivo de trabajar en la implementación concreta de las elaboraciones de los dos cursos.

El segundo curso que se efectúa entre el 29 de julio y el 5 de agosto del presente año, reitera en principio las posiciones asumidas y profundiza en la tarea de plasmar por escrito las aspiraciones concretas y las modificaciones que los *docentes consideraron necesarias hacer para asegurar su espacio autónomo.*

Finalmente se nombra una comisión para hacer los cambios al reglamento interno los cuales se agregan en el anexo No.2, que se terminaron recientemente de redactar.

Esta es la síntesis de la intervención que se ha hecho de manera planeada y consciente con el propósito de perfeccionar y formalizar un nuevo modelo de organización y funcionamiento.

Debemos hacer un alto para agradecer y dar nuestro más sincero reconocimiento al Licenciado Juan Pardo Flores por su valiosa contribución para hacer posible este ejercicio, quien tuvo una actitud de gran tolerancia, paciencia y profesionalismo para realizar esta tarea, produciendo los materiales de los dos cursos, conduciendo los dos cursos y realizando la sistematización de las conclusiones de los mismos.

Adicionalmente le expresamos nuestra gratitud por el grado de compromiso que demostró produciendo al final un texto que es una elaboración sintética de su postura en relación al futuro de la preparatoria.

Sobre este texto tenemos el compromiso de reproducirlo, pues es un intento muy serio de teorizar la experiencia y el futuro de la preparatoria y seguramente contribuirá a posicionar mejor la visión institucional.

### **3.5 Resultados Obtenidos del Modelo.**

Cuando se elaboró el reglamento interno en 1998 se instituyó por primera vez un perfil de las funciones de cada instancia de la escuela.

Ahí se definen los requisitos, derechos y obligaciones de los maestros y las atribuciones de las academias, de los coordinadores de academia y del secretario académico pero no se terminó de puntualizar la mecánica del funcionamiento de los organismos ni el rol del maestro dentro de los mismos.

En ese momento, el aspecto principal de la tarea era darle vida orgánica a las academias, que los maestros las consideraran su nicho natural de asociación, de intercambio y de coordinación donde organizaran las tareas principales, con el objetivo de corregir la dispersión u asimetría en la observancia de las obligaciones, la irresponsabilidad y el incumplimiento.

En resumen, no se trataba de hacer un intento de organización por sí mismo, sino que se pretendía en primer lugar, de corregir el desorden administrativo en las tareas académicas.

Con esa intención, se le da un impulso importante a la vida de las academias, en donde se instituyó que siempre participara un directivo del área académica en cada una de las reuniones.

El resultado fue favorable en muchos sentidos, pues junto con la mejoría del orden administrativo en la tarea académica, se mejoró el cumplimiento de las mismas y empiezan a producirse prácticas de trabajo colegiado, en donde se distribuye el trabajo, partiendo de las habilidades de cada miembro, del principio de la voluntariedad y su disposición.

Es en este periodo cuando se abre una discusión en el seno de todas las academias, que duró casi 2 años, en la que se pretende definir el perfil ideal del desempeño docente, para contar con un instrumento que estandarizara en todas las academias que criterios debían de darse para evaluar al docente, tanto en la tarea diaria, como en una perspectiva mas global, al cierre del semestre, cuando la dirección solicitaba un balance del funcionamiento de la academia y del desempeño personal de cada docente.

Existe además otro motivo por el cual se fueron afinando los criterios de evaluación docente, que nace del interés de la dirección de establecer una política de reconocimientos y estímulos al desempeño ejemplar, primero con la modalidad de recompensas morales y del año 2000 en adelante con el incentivo material de otorgar paquetes vacacionales en destinos turísticos al mejor maestro de cada academia y al mejor trabajador de cada área.

Esta nueva circunstancia crea la necesidad de producir un esquema objetivo, aplicable de manera homogénea, fuera de toda duda, con una óptica cuantitativa y cualitativa, que pudiera evaluar al personal docente y medir como se comportó profesionalmente cada uno.

Este instrumento al final se denominó “Manual para Desarrollar la Evaluación Docente”, que se presenta en el anexo No. 3, fue por entero un trabajo hecho en equipo desde abajo, donde de manera general todos los docentes opinaron, todas las academias presentaron posturas, los que fueron ordenados por una comisión de coordinadores de academia que apoyándose en su formación y conocimientos y en los parámetros dados por los profesores hacen íntegramente un documento de los docentes y para los docentes.

Este trabajo ha seguido evolucionando y sigue abierto para su mejora permanente y es de una importancia singular para la evaluación, la que convierte en un proceso de autoevaluación, de tal manera que las academias en pleno

determinan autónomamente y por consenso, de acuerdo a la guía que proporciona este manual, a tomar la decisión de elegir que maestro se hace acreedor del premio al mejor desempeño.

Con este proceso de autoevaluación se cumplen muchos de los principios del modelo enunciados renglones atrás y nos permite aproximarnos a otra etapa cualitativamente superior del punto de vista funcional.

La implementación de este diseño de evaluación fue uno de los factores que nos impulsaron a la reflexión y a decidimos a planear la intervención promoviendo el modelo de autogestión.

Ya no se trataba de resolver el problema de echar a andar una organización disfuncional, sino que ahora se trata de hacer una elección conciente de un nuevo marco en el cual podamos no solamente reproducirnos, sino de desatar un proceso para que, con un esfuerzo incluyente, podamos mejorar los procesos académicos, que son el objetivo último de toda institución educativa.

La intervención, concluimos, nos permitirá clarificar como mejorar la actividad académica, tomando como punto de partida la revisión y remodelación de los momentos claves en el manejo de una organización.

Dentro de esta dinámica, debemos de mencionar que entre 1999 y el año 2000 este fondo organizacional sirvió de vehículo para plantear la necesidad de aumentar el nivel profesional de los docentes y para exhortarlos a que se decidieran a ingresar a un posgrado.

Como ejemplo para catalizar la opinión de los profesores, el Consejo Directivo decide que todos sus miembros incluido el director ingresaran a una Maestría.

Fue una orientación que se trabajó a través de la Secretaría Académica con los coordinadores de academias y que fue discutida reiteradamente, hasta persuadir al personal docente de la necesidad de obtener el posgrado.

En esas fechas empiezan a inscribirse en distintas áreas de posgrado nuestros profesores convencidos de que este era un medio para alcanzar mejores resultados académicos y para aumentar su curriculum vitae.

No hubo ninguna prestación contractual que incentivara a los maestros ni ninguna promesa de recompensa, promoción, mejor salario, no hubo ningún estímulo material.

La respuesta de los docentes, ha sido muy buena pues a la fecha cerca del 70% del total está cursando o terminó de cursar una maestría, lo que ha sido *determinante para transitar hacia una práctica educativa del mayor nivel, desde un ángulo cualitativo.*

Esta respuesta del profesorado no hubiera sido posible si no empezáramos a contar con una organización en transformación.

La autoevaluación y la determinación de los maestros para cursar estudios de posgrado son dos resultados colaterales del modelo autogestionario de organización y funcionamiento.

Los resultados más importantes se dan en la evolución de los códigos de funcionamiento y en los indicadores escolares.

Después del primer curso empezamos a observar como cambiaba paulatinamente, la conducta de los coordinadores de academia, la forma de ir resolviendo las tareas, su relación con la Secretaría Académica y con los maestros.

La intervención apunta a las formas más desarrolladas de autogestión académica y permea todos los aspectos del funcionamiento.

Revisaremos a continuación como se han dado las modificaciones en diversas facetas del quehacer cotidiano de la escuela:

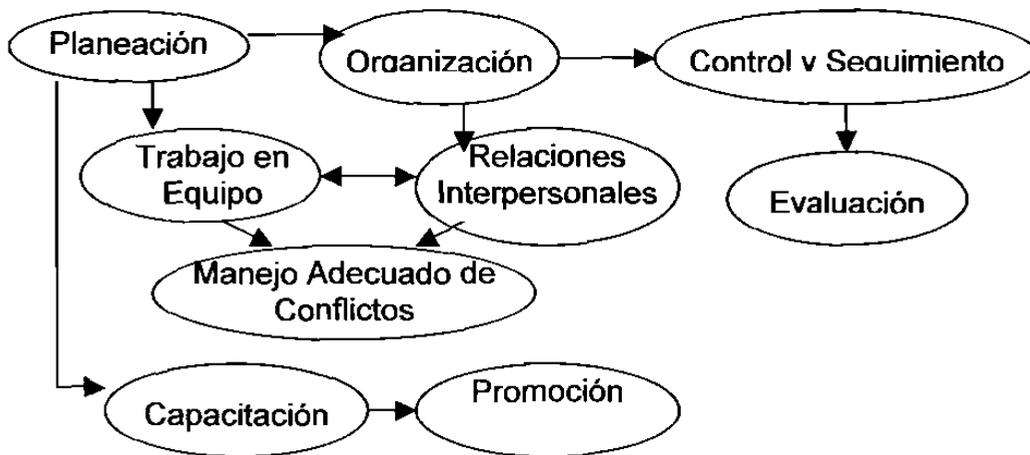


Figura 6. Organización de los componentes Académico – Administrativos

La planeación, que antes se realizaba de manera parcial y en forma centralizada ahora se hace desde el equipo de trabajo, en conjunto, en la academia y en el nivel de coordinadores de academia.

Esta se realiza al inicio del semestre, cuando la academia, en fechas programadas por acuerdo previo de ellos mismos, se reúne, para desahogar esta tarea, analiza la situación actual y define los objetivos a corto plazo a resolver, se impone metas que son factibles y realistas y concluye en su planeación operativa semestral, en el que se detallan las actividades principales y los responsables de las mismas.

El conjunto de coordinadores y el secretario académico presentan a la dirección su propuesta de calendario escolar del semestre y de los tetramestres en

el caso del bachillerato general, el que es aprobado generalmente con modificaciones mínimas.

El tema de mayor importancia para la planeación estratégica que se está comentando en todas las academias es sobre cómo mejorar el índice de aprobación general y el de disminuir la deserción sobre todo en los primeros semestres.

La discusión permanente, la búsqueda de información para conocer causas y factores que inciden sobre este aspecto de la actividad académica y sobre todo para buscar fórmulas de solución para un fenómeno que tiene variados orígenes es tal vez el tema de mayor relevancia que actualmente están revisando las academias.

Esta discusión nació, debemos reconocer, a iniciativa de unas pocas academias y el papel de la Secretaría Académica fue el de generalizarlo hacia todas las restantes.

Esto es un ejemplo de cómo el nivel directivo tiene una relación de diálogo, de respeto y promoción de las iniciativas particulares correctas para plasmarlas en líneas de trabajo generales, si son viables.

Una actividad como esta solo puede pensarse en función de una visión a largo plazo y de una planeación también a largo plazo.

En el aspecto organizativo nos hemos acostumbrado a aceptar que el equipo de trabajo funciona mejor que las direcciones unipersonales y producen mejores resultados.

Todo equipo de trabajo cuenta con un responsable, todas las academias tienen su coordinador, quien es designado por el Consejo Directivo, por medio de discusión colectiva, previa consulta a la academia y considerando las dotes

organizativas, la formación pedagógica y el grado de compromiso con el proyecto educativo.

El coordinador debe de estar integrado al trabajo de equipo y hace funcionar la academia para que solo se tomen las decisiones importantes como un resultado de su vida orgánica formal en las reuniones, buscando el involucramiento, las opiniones y la participación de todos, para arribar a acuerdos consensados preferentemente.

Cuando no hay acuerdo sobre un tema, se ha abierto el debate, cuidando que se de una discusión correcta y de nivel de la problemática y se toma decisión por mayoría económica.

Sobre la evaluación anotaremos un agregado:

La institución tiene mecanismos de evaluación generalizados, la autoevaluación de los docentes es una parte de un esquema más amplio de evaluación.

La información de la evaluación nos ayuda a hacer balance, a comparar el peso de los aciertos contra los errores y a tener un punto de partida para la planeación.

Las promociones para contar con mayor carga académica o hacia puestos directivos se han hecho considerando los resultados de la evaluación al desempeño docente, de la preparación académica y de la capacidad de tener una integración activa al equipo académico y de nuevo del grado de identificación institucional y se materializan considerando las propuestas de los coordinadores de academia, por medio del análisis de un grupo de trabajo amplio, conformado por el Consejo Directivo, coordinadores y de maestros con incuestionable autoridad moral.

En el caso de las promociones de los directivos es obligatorio no contar con el más mínimo rasgo de autoritarismo, mayor afinidad para trabajar en equipo, en el nivel directivo y con las academias, con el propósito manifiesto de detectar, cuidar, cultivar y formar a los que hayan tenido desempeños destacados, para ir conformando desde ahora los niveles directivos a futuro.

Todo docente que tenga una personalidad autoritaria, burocrática, inclinación a personalizar los conflictos estará excluido de la probabilidad de ser coordinador de academia o directivo.

Otra de nuestras conclusiones es que los directivos ni los coordinadores de academia se forman espontáneamente, solo en la tarea práctica, por lo que es necesario contar con un programa de formación de directivos que sea el medio para que la comprensión y la acción de los directivos sea eficiente y eficaz.

El segundo curso del Licenciado Juan Pardo Flores concluyó en que uno de los criterios para promover docentes a coordinadores de academia o directivos es que cuenten con un posgrado.

Hemos tenido una relación de cooperación y apoyo mutuo entre las distintas academias y podemos afirmar que no existen sectarismos o grupos cerrados.

Hay un ambiente de confianza, solidaridad y buena fe entre las academias, el secretario académico y el resto del Consejo Directivo, pues existe la certeza de que se trabaja para un proyecto común, que logrará resultados trascendentes solo con el trabajo coordinado de todos.

Una manifestación del individualismo, el discurso informal, el rumor, el comentario calumnioso, infundado o mal intencionado existe en esta escuela como en cualquier organización pública o privada.

Se ha emprendido una campaña permanente contra este agente corrosivo que todo lo distorsiona y lo tuerce.

La gran mayoría de los docentes prefiere un ambiente armónico y esta circunstancia nos ha permitido aislar y neutralizar este fenómeno al máximo, por medio de una campaña permanente desde todas las instancias, incluidas las academias, utilizando las reuniones y los acuerdos como criterios de la verdad.

Los docentes siempre han apoyado que las diferencias importantes se resuelvan por medio del diálogo, la negociación y la concesión, pues están convencidos de que no hay diferencias antagónicamente irreconciliables en nuestro interior.

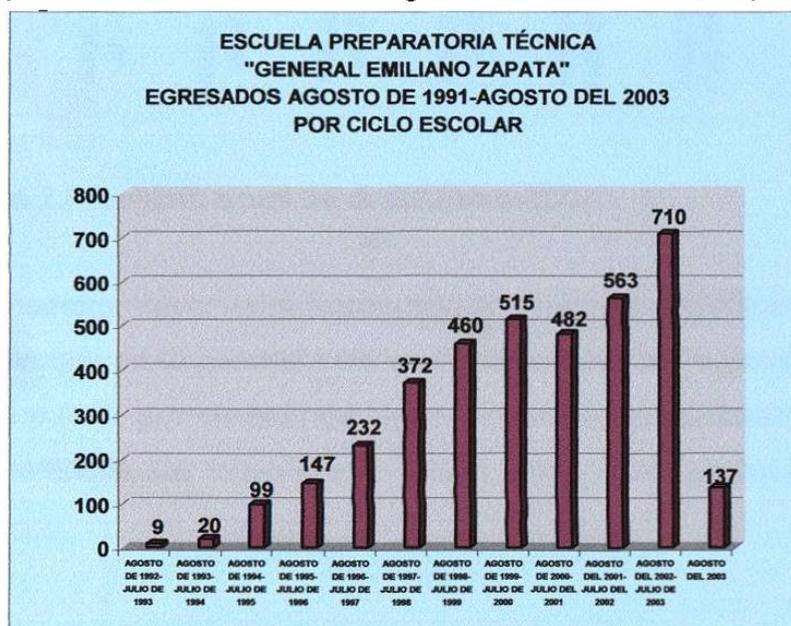
El trabajo de equipo, la comunicación y la colegialidad que de él se desprende, es la forma ideal de atajar el individualismo dispersante, ese el medio natural en el que se ejecuta la autogestión, fomentando un trato respetuoso entre iguales, que permite la adquisición de mayores conocimientos, el despliegue de la capacidad creativa, de la autonomía y del crecimiento personal.

El trabajo de equipo nos permite sinergizar y concentrar toda la fuerza en cada problema y vencerlos poco a poco, uno por uno.

Resumiendo: la escuela ha logrado conformar una práctica con contenidos renovados en distintos aspectos centrales de la actividad de la preparatoria: planeación en el armado de tipo organizacional, en la evaluación, en la promoción, en la relación entre las academias y entre estas y el secretario académico y los directivos, en el perfil de los directivos, en el manejo de los conflictos y en reiterar que la decisión colectiva basada en el trabajo de equipo es la mejor vía para mejorar nuestros procesos académicos.

Habiendo revisado, como decíamos renglones arriba, las modificaciones en los códigos de funcionamiento de la preparatoria como uno de los resultados más rescatables de los cambios que empiezan a operarse, nos restaría iniciar el último comentario en este apartado: la mejoría de los indicadores escolares como resultado paralelo del nuevo esquema de organización al que estamos transitando.}

En 1997 teníamos 507 egresados, ahora en el 2003 tenemos 3,746 esto es, hemos multiplicado 6 veces la cifra de egresados en el mismo lapso de tiempo.



Gráfica 1. Tabla cuantitativa de egresados

En 1997 el promedio de aprovechamiento general de la escuela era de 74.28 y ahora, aunque no se han dado avances desproporcionados, lo que le da mayor credibilidad a nuestro trabajo, en el 2003 tenemos un promedio de 74.67, hemos disminuido la deserción escolar a un 18%, lo que nos coloca muy por debajo de la media nacional.



Gráfica 2. Promedio anual de deserción escolar.

Pero nuestro mayor éxito académico lo podemos encontrar en el porcentaje de aprobación que en lo general está en 83.09 aunque en algunas materias podría llegar al 95% o más, por ejemplo en inglés, donde el uso del laboratorio de idiomas y variados métodos de enseñanza – aprendizaje han producido este tipo de resultados.

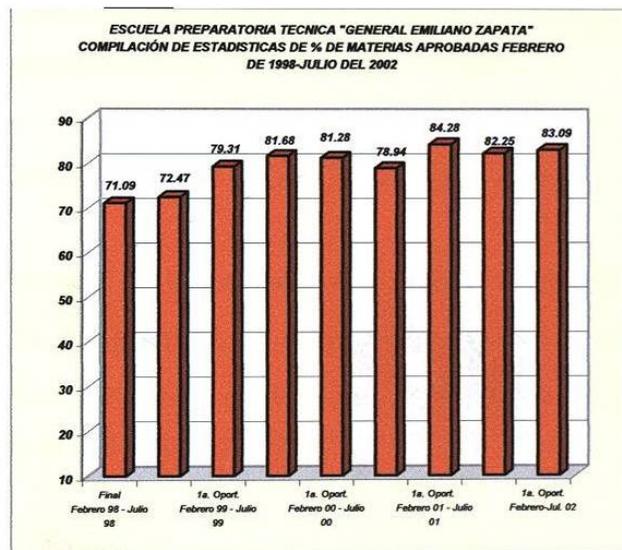


Tabla 3. Porcentajes globales de aprobación.

Según el centro de cálculo de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el examen de ingreso a facultades los alumnos de la preparatoria presentan niveles aceptables de conocimientos en Inglés y Computación.

La Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, y la oficina del Gobernador solicitan estudiantes de la preparatoria para que cumplan su servicio social en esas dependencias.

Nuestros egresados de enfermería general se han colocado con relativa facilidad en el mercado de trabajo, sobre todo en los grandes hospitales privados, donde se han hecho de un buen prestigio.

Como un dato colateral que habla del nivel de éxito de la preparatoria en el exterior en otros terrenos, pero que es un reflejo de la organización interna, mencionaremos que hemos ganado una serie de campeonatos estatales, en el circuito universitario de preparatorias, en el de facultades, en el del nivel medio superior e incluso en torneos interiores como el que realiza el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el nivel de preparatorias donde hemos obtenido en 3 participaciones, 2 primeros lugares y 1 segundo lugar y adicionalmente nos ha correspondido varias ocasiones participar en diversos torneos nacionales representando al Estado de Nuevo León.

Algunos egresados de la escuela han cursado sus estudios profesionales y han ingresado a la planta docente de la escuela, así como también ocupan puestos administrativos, incluso de primer nivel, pues la asistente del director, Licenciada en Informática, es egresada de esta escuela.

Este es una síntesis apretada de cómo esta escuela ha empezado a tener mas y mejores resultados en el campo académico y en el formativo.

## CONCLUSIONES

Estamos en un momento aun prematuro para poder hacer una calificación de fondo del modelo, creemos que la manera en que ha venido dando resultados, es alentadora y que es una propuesta viable para seguir profundizando en su aplicación, no debemos perder de vista que la segunda parte del curso termino hace apenas 4 meses.

Para contar con una imagen más completa sobre como el modelo ha sido interpretado y aceptado por los docentes, incluimos en este trabajo las conclusiones de la actividad de la comisión redactora nombrada en el segundo curso, anexo # 4, y de las modificaciones al reglamento interno de la escuela, en la que participamos para darle forma final, desde la visión de promotores del modelo.

La implementación de esta propuesta organizativa está en proceso y aunque ya empezamos a percibir cambios, creemos que aun no ha terminado de despegar totalmente su puesta en marcha.

Aunque por otro lado estamos frente a un esfuerzo de años, un tanto instintivo al principio, en 1997, que ha venido madurando a través de la reflexión, de la teoría y de la práctica, hasta convertirse en la propuesta más acabada, consciente e intencionada que es hoy en día, que por cierto tiene aun grandes posibilidades de transformación.

Este modelo tiene como principal virtud que no es un intento de asociación, con el fin de extraer mayor plusvalía al trabajo de los docentes, no tiene como fin inmediato aumentar la productividad, sino que su propósito fundamental es convertirse en vehículo para buscar la asimilación de los docentes a un proyecto de ellos que hagan suyo, que administren a voluntad del punto de vista académico, en el que compartan con corresponsabilidad el compromiso de la gestión del mismo,

en el que puedan elegir libremente el rumbo, las características y el ritmo que le impriman a su trabajo.

Este modelo es una propuesta que intenta colateralmente desarrollar la sensibilidad social de los docentes, comprometerlos con la filosofía de la institución con el espíritu de servir y dar su mejor esfuerzo a favor de la población estudiantil que procede de un segmento social desfavorecido, con quienes tenemos el compromiso ético y moral de formar integralmente, con el fin de coadyuvar a que trasciendan la pobreza y la marginalidad y tengan una posibilidad para contar con una vida digna.

No creemos en el ambiente organizacional que se da en el sistema educativo público, aunque estaría fuera la realidad y sería arbitrario afirmar que todo es malo en el, la verdad no existen argumentos que nos lleven a reivindicarlo en su totalidad.

En el aspecto organizacional, independientemente del discurso, de la intención de implementar y de funcionar con el modelo de calidad total, la realidad es en el sistema educativo oficial prevalecen fuertes estructuras autoritarias que no dan oportunidad a la autonomía ni a la posibilidad de autogestión.

La educación privada ha aportado también experiencias colaborativas a partir de la aplicación del modelo de calidad y de sus variantes, que es posible que estén dando resultados en mayor o menor grado pero obviamente no comparten con nosotros la misma filosofía educativa y por supuesto que no reconocen el rol ni las atribuciones que nosotros le asignamos a los docentes pues no son capaces de confiar y entregar el control ni de reconocer capacidad para dirigir con autonomía la tarea académica.

Nuestra única alternativa es construir nuestro propio camino, una experiencia educativa particular, que reivindique nuestra historia, que sea un producto de las condiciones concretas en que se ha desarrollado la preparatoria, y que responda a

---

ellas, que resuelva las necesidades fundamentales y estratégicas que le dé la posibilidad de contar con una visión prospectiva que nos asegure, la permanencia y perfeccionamiento del proyecto educativo.

Un modelo como el que proponemos seguramente confrontará en el futuro grandes dificultades.

No es lo mismo aplicarlo con una administración receptiva que tratar de mantenerlo ante autoridades internas o externas que sean hostiles a él.

En condiciones semejantes es cuando realmente será sometida a prueba su vigencia y sus posibilidades reales de sostenerse como marco de referencia organizacional.

Como sea, hemos elaborado y puesto a funcionar formas de organización y funcionamiento ideales que están solidamente sustentados y argumentados, las cuales difícilmente pueden ser revertidas si no es a partir de francas regresiones autoritarias que nunca contarán con el respaldo de la voluntad mayoritaria.

Por último, creemos que un grupo solidamente unido y organizado con un espacio reconocido de gestión y participación siempre estará en condiciones para defender un proyecto del que se sientan dueños y protagonistas.

Esa es la mayor garantía trascendente hacia el futuro.

## RECOMENDACIONES

Este modelo de organización requiere aumentar el grado de influencia que tiene en las tareas cotidianas.

Necesita terminar el proceso de asimilación del mismo por parte de toda la estructura académica de la escuela, contemplándose la posibilidad de reforzar su posicionamiento en las academias a través de un nuevo proceso de inducción.

El modelo requiere la conformación de un sólido equipo de cuadros académicos organizativos que sirvan de pilar para mantenerlo, por lo que se debe de trabajar esmeradamente en esta tarea.

Debemos de entender que la aplicación del modelo es un proceso que por su propia lógica no tiene final sino una transformación permanente, de expansión y consolidación alternados que nunca acaban y que acaso llegan a estadios superiores.

Sería deseable hacer análisis comparativos con instituciones que tengan prácticas semejantes en otras partes del mundo, especialmente de la experiencia educativa cubana, que se presume que nos puede ofrecer grandes enseñanzas, por su alto nivel educativo y por el tiempo de mas de 40 años en que han trabajado con modelos de gestión educativa que pudieran contener rasgos similares.

Consideramos necesaria una evaluación continua de la aplicación del modelo, que la misma estructura académica debe de realizar con el concurso del nivel directivo para ir reconociendo paso a paso la validez del modelo o la necesidad de hacerle cambios y modificaciones.

Por último es necesario “exportar” el modelo a todas las instituciones educativas que sea posible, pues solo esta condición comprobará en nuestra sociedad, cultura y ambiente político, que es un modelo capaz de ser valido y usado de manera generalizada por otras instituciones.

Este modelo autogestionario de organización y funcionamiento debe de ser promocionado y difundido en el ambiente educativo en general, pues solo de esa forma puede ser sometido a crítica, enriquecido y mejorado.

Estamos seguros que trabajamos en la dirección correcta, y que la práctica finalmente nos dará la razón, en la línea de construir opciones educativas de cara a la posmodernidad y al siglo XXI.

## BIBLIOGRAFÍA

Ainscow, Mel, et al. *Hacia escuelas eficaces para todos, manual para la formación de equipos docentes*. Madrid, Narcea, 2001.

Althusser, Louis. *Ideología y aparatos ideológicos del Estado (notas para una investigación)*. Medellín, Colombia, Ediciones Pepe, 1970.

*Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación*. México, SEP, 1993.

Augier Escalona, Alejandro. *Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección Educacional*. Trabajo realizado en el 2001. – 26 p.

Centro de Estudios Martianos. *José Martí. Obras Escogidas en tres tomos*. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1992. Tomo I: 1869-1885. Tomo II: 1886-octubre 1891. Tomo III: nov. 1891-mayo 1895. (Col. Textos martianos.)

Chomsky, Noam. “El Control de los medios de comunicación”, en *Cómo nos venden la moto* 7ª. ed. Barcelona, Icaria, 1998. pp. 7-53. (Col. Más madera).

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, Anaya Editores, 2003. (Leyes y códigos).

*Constitución Política del Estado de Nuevo León*. Monterrey, N.L., 1997.

Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. 3ª. ed. México, Gedisa, 1982. Col. Libertad y Cambio.

Escuela Preparatoria Técnica “Gral Emiliano Zapata”. *Reglamento interno*. [Monterrey, N.L.], 1998.

Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. 52 ed. Tr. Jorge Mellado. México, Siglo XXI, 1999. (Educación).

Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León. “Reglamento interno de la Preparatoria Técnica General Emiliano Zapata”. *Periódico Oficial*. Vol.138, no.126 (28 sep.2001):1-52.

Gramsci, Antonio. *Cuadernos de la cárcel*. México, Era, 1981. Tomo 2.

Hargreaves, Andy. *Profesorado, cultura y postmodernidad, cambian los tiempos, cambia el profesorado*. 3ª. ed., Madrid, Ediciones Morata, 1996.

Hernández Ciriano, Ida María. *Problemas fundamentales de la pedagogía: reflexiones para práctica crítica*. La Habana, Cuba, Instituto Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Pineda Zaldivar", 1996. Curso de actualización pedagógica.

Iglesias González, Leonardo. *Cultura, religión y sociedad en el fin del milenio*. México, Univesidad Autónoma de Nuevo León, Plaza y Valdés Editores, 2000.

Kim Il Sung. *Manifestémonos en alto grado la superioridad del socialismo en nuestro país*. Pyongyang, Corea, 1990.

Kim Jong Il. *Problemas esenciales de la construcción del Partido Revolucionario*. Pyongyang, Corea, 1992.

Konstantinov, F.V. *El materialismo histórico*. Tr. Wenceslao Roces. México, Grijalbo, 1956. (Ciencias económicas y sociales).

----- Los fundamentos de la filosofía marxista. Tr. Adolfo Sánchez Vázquez. México, Grijalbo, 1959. (Ciencias económicas y sociales).

Kras, Eva S. *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*. 2ª. ed. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 2000.

-Kras, Eva S. *La administración mexicana en transición*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 2001.

Lenin, V. I. *Materialismo y empiriocriticismo, notas críticas sobre una filosofía reaccionaria*. Moscú, Progreso, s.a.

Lepeley, María Teresa. *Gestión y calidad en educación, un modelo de educación*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003.

Maddux, Robert B. *Como formar un equipo de trabajo*. Barcelona, Nuevos emprendedores, 2001. (The sunday times).

Martí, José. *Ideario pedagógico*. Cuba, Pueblo y Educación, 1990.

Martín, María Luisa. *Planeación, administración y evaluación de la educación*. México, Trillas, 1997.

Marx, C. Y F. Engels. *Acerca de la educación*. Ediciones Quinto Sol. s.a.

Maltsev, V.I. *Ensayos de lógica dialéctica*. Bogotá, Colombia, Sudamérica, 1966.

Napier, Rodney W. Y Mattik Gershenfeld. *Grupos: teoría y experiencia*. 4ª. ed. México, Trillas, 2000.

*Obras Escogidas de Mao Tse-Tung.* Pekín, Ediciones en lenguas extranjeras, 1968. Vols. 1-5.

*Paradigmas y utopías revista de reflexión teórica y política del Partido del Trabajo.* no.1 (mar 2001), no.4 (mar-abr 2002), no.6 (feb 2003), no.7 (may-jul 2003). México, Comisión Ejecutiva Nacional del PT. Trim.

Partido del Trabajo [edit.]. *25 aniversario Colonia "Tierra y Liberta" 28 de marzo 1973- 1998.* [Monterrey, N.L.], s.a.

Patiño Rodríguez, María del Rosario y G. Machado Machado. *Calidad educativa y diagnóstico integral de la institución de formación profesional.* [Curso del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas]. 2001. -14 p.

Pino Guzmán, Esther María y José Martí C. *La dirección participativa, paradigma de educación Latinoamericana.* 2001. -18 p.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Las técnicas participativas en el trabajo grupal". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Las técnicas participativas en el trabajo grupal". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8 "Retos de la construcción teórica en las ciencias de la educación: Una óptica Vigotskyana". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "La sociedad del conocimiento y el fin de la escuela". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Crítica a la pedagogía de la postmodernidad". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8 "La educación como expresión de una política cultural 1941-1945". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Un enfoque de la interacción para los procesos evolutivos de las organizaciones educativas cubanas". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Una alternativa para elevar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje desde la propia institución docente". Habana, Cuba, 2001.

*Ponencias del congreso de Pedagogía. Ciencias pedagógicas e investigación educativa.* Simposio no. 8. "Programa y texto para capacitar a directivos escolares en materia de dirección". Habana, Cuba, 2001.

Rodríguez Mansilla, Darío. *Gestión organizacional, elementos para su estudio.* México, Universidad Iberoamericana, Plaza y Valdés Editores, 1996.

Ruiz del Castillo, Amparo. *Educación superior y globalización: Educar, ¿para qué?* México, Plaza y Valdés Editores, 2001.

Stoner, James A. F.; R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. *Administración.* 6a. ed. Tr. Pilar Mascaró Sacristán. México, Prentice Hall, 1999.

Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield. *Evaluación sistemática, guía teórica y Práctica.* España, Piados, 1987. (Temas de educación, 4).

Teare, Ricard; David Davies, Eric Sandelands. *Organizaciones que aprenden y formación Virtual.* Barcelona, Gedisa, 2002. (Nuevas tecnologías, 5).

Weber, Max. *El político y el científico.* Tr. Francisco Rubio Llorente. Madrid, Alianza Editorial, 1998. (Ciencias sociales, 3403).

Weber Max. *¿Qué es la burocracia?* México, Ediciones Coyoacán, 2001. (Sociología, 83).

[www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes](http://www.nl.gob.mx/pagina/gobierno/leyes)

# ANEXOS

## **ANEXO No. I**

### **Programa de curso-taller**

#### ***La gestión educativa y su impacto en la docencia. Para una pedagogía política***

##### **Objetivos**

Analizar críticamente los modelos de organización y gestión escolar, sus impactos en el ejercicio docente y la identidad de un centro escolar.

Propiciar la reflexión en torno al desarrollo de habilidades organizativas y de liderazgo social del profesorado.

Elaborar un documento de gestión e innovación del ejercicio de la docencia.

##### **Contenido**

1. Bases filosófico-políticas de la modernidad

a. Bases histórico-políticas del ejercicio docente

b. La crisis político-pedagógica de la Modernidad (cultura de la civilización)

c. Lógica de la Totalidad vs Lógica de la Alteridad

2- La herencia de la cultura de la modernidad

- a. El contexto de la gestión educativa (Des) educación
- b. La crisis del bienestar social
- c. Modelos de gestión de la enseñanza
- d. Modelos de gestión y organización del trabajo

### 3. Retos a la ética docente

- a. Trabajar por necesidad, imposición o consenso
- b. Interpelación a la participación responsable
- c. Crisis de la gestión y profesionalización del docente

### 4. Para una ética de la responsabilidad

#### **Metodología y actividades**

Redacción de diagnóstico de fuerzas y debilidades del ejercicio docente.

Caracterización de la situación y condiciones de la educación media superior en el contexto de la sociedad de la información y de la globalización.

Descripción de las fuerzas y debilidades para propiciar el trabajo docente en proyectos de beneficio común y de posicionamiento de una identidad institucional.

Redacción de documento de propuesta de organización y gestión de la docencia en la escuela preparatoria Gral. Emiliano Zapata.

- a) Principios de orientación del ejercicio de la docencia.

- b) Reestructuración o propuestas de organización y gestión del esfuerzo docente.
- c) Propuestas de proyectos de desarrollo institucional y/o de innovación del aprendizaje.

**Propuesta de interacción didáctica y de gestión desde este programa**

- a) Debate en torno a las bases político-pedagógicas de gestión y profesionalización de la docencia, en el contexto de la globalización.
- b) Asesoría y tutoría múltiple y calendarizada para el debate en particular de los contenidos y aspectos del temario señalados en este programa o los propuestos por los docentes asistentes al curso-taller. (Presencial, e mail, a distancia).
- c) Reuniones calendarizadas para retroalimentación y conferencias magistrales.
- d) Resolución de cuestionarios y ejercicios de diagnóstico para el desarrollo y diseño de proyectos de innovación docente e identidad institucional.
- e) Acompañamiento permanente de este proceso de gestión docente con una estrategia de investigación-acción, para la organización de esfuerzos y la ejecución de los proyectos y consensos pertinentes para el desarrollo de la escuela preparatoria Gral. Emiliano Zapata.

## **ANEXO No. 2**

**Artículo 3.-** La educación a que se refiere el artículo anterior comprende:

- A) Una formación integral del alumno con una cosmovisión humanista y una ética que propicien el desarrollo de una conciencia de servicio a la comunidad y así contribuir al desarrollo científico, económico y social del Estado y del País.
- B) Una formación científica y tecnológica que le permitan al alumno obtener los conocimientos teóricos y prácticos básicos, que lo doten de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse con eficiencia, eficacia y calidad en su vida académica, laboral y profesional, que redunde en el éxito y la realización de su vida personal.
- C) Una formación integral que le permita al alumno disponer de herramientas conceptuales metodológicas y técnicas para la aprehensión y conocimiento que propicie un proceso continuo del conocimiento guiado, hasta la autonomía en la adquisición de los mismos, de habilidades y valores, con plena participación del alumno.
- D) El desarrollo de una cultura científica, que estimule una mentalidad abierta a la investigación científica.
- F) Proporcionar los elementos materiales, culturales, sociales y psicoafectivos necesarios para su formación, considerando al educando como un ser biopsicosocial, en una fase de evolución hacia su maduración plena, fomentando el desarrollo armónico de su personalidad y de conductas saludables.
- G) Nuestra Institución asume como orientación general para todas sus actividades las concepciones filosóficas educativas más progresistas y de avanzada, de mayor contenido científico, humanista y social.
- H) La institución y sus autoridades respetan e impulsan la autonomía y capacidad de autogestión del personal en todos sus procesos especialmente hacia el personal docente y sus organismos.

## CAPITULO XI DE LA ACADEMIA Y SUS COORDINADORES

**Artículo 61.-** Las áreas de enseñanza del conocimiento técnico, científico y humanístico que se integren en la Institución serán denominadas Academias.

**Artículo 62.-** Las Academias tendrán como fin la planeación, supervisión y evaluación de la enseñanza en el área de su competencia, así como de la sistematización de las experiencias didácticas y la actualización y producción de los conocimientos en el área de la ciencia correspondiente y serán responsables de la organización e impartición de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos de su campo.

**Artículo 63.-** Las Academias estarán integradas por los maestros que imparten materias afines a un mismo campo en los contenidos científicos y tecnológicos.

**Artículo 64.-** Las Academias tendrán un coordinador y un subcoordinador que deberá ser de reconocido prestigio académico o bien ser maestro de tiempo completo.

**Artículo 65.-** El Coordinador de Academia será propuesto por el Director, designado por el Consejo Directivo en base a la propuesta de los miembros de la Academia correspondiente, quien deberá tener una reconocida experiencia académica y docente.

**Artículo 66.-** El Coordinador de la Academia durará en su cargo 3 años.

**Artículo 67.-** Las academias serán un organismo colegiado de trabajo especializado y en equipo, incluyentes estará facultada para tomar decisión y posturas con respecto a todos los asuntos del quehacer docente que les competen y sus acuerdos deberán ser respetados y aceptados e implementados por las autoridades de la institución, siempre y cuando fortalezcan los procesos académicos de la institución.

**Artículo 68.-** Las academias deberán generar procesos de autogestión educativa en los que se promoverá el aumento del conocimiento y de la experiencia de sus miembros a través de la discusión colectiva, la búsqueda de consensos y la toma de decisión horizontal.

**Artículo 69.-** La academia deberá continuamente incentivar confianza en la iniciativa creadora, capacidad de innovación y del potencial transformador de sus miembros.

**Artículo 70.-** Las academias deberán ser donde se difunda y reforme continuamente nuestra identidad institucional para la actualización y permanente defensa de nuestro proyecto educativo.

**Artículo 71.-** Las academias deberán contar siempre con el diagnóstico y la información relevante sobre el resultado de su actividad entre los alumnos con el fin de elaborar planes de trabajo que sean pertinentes para elevar continuamente la calidad del trabajo docente.

**Artículo 72.-** Serán funciones y obligaciones del Coordinador de Academia:

- A) Contar con un diagnóstico inicial sobre su academia y en consecuencia con un plan de trabajo operativo y estratégico.
- B) Organizar, implementar y evaluar todas las actividades académicas de su campo.
- C) Promover la sistematización de los conocimientos teóricos, científicos y/o tecnológicos de su campo, con el fin de asimilarlos en los programas de estudios
- D) Sistematizar las experiencias generadas de la práctica educativa concreta de su Academia, con el fin de perfeccionar la pedagogía de su campo, apoyándose en el funcionamiento del equipo de trabajo, conformado por los miembros de su academia.
- E) Incentivar, proponer y dirigir la investigación científica y educativa en su área de conocimiento
- F) Tratar los problemas prácticos y concretos de la docencia y encaminar la búsqueda de soluciones.
- G) Participar activamente en las reuniones mensuales de Coordinadores de Academia, como sistematizador de las posturas de su academia.
- H) Convocar y presidir las reuniones de academia, evitando posturas de autoritarismo y de mando vertical, a través de la persuasión, del debate sano y de la búsqueda de consensos.
- I) Informar oportunamente al Secretario Académico sobre asuntos, acuerdos y tareas, producto de las reuniones de Academias.
- J) Promover el respeto a la normatividad correspondiente sobre los procedimientos académicos.
- K) Participar activamente en el programa de evaluación docente.

- L) Promover el mejor desempeño de los docentes apoyando, orientando, evaluando sus actividades.
- M) Dirigir la aplicación de las evaluaciones parciales y finales de los alumnos.
- N) Promover la actualización docente y la capacitación en su Academia.
- O) Las demás que marquen el presente Reglamento.

*Artículo 73.-* Las Academias tendrán las siguientes funciones y obligaciones:

- A) Las academias deberán de tener un funcionamiento colegiado, donde esté garantizada una amplia libertad de expresión necesaria que permita un análisis real de los problemas educativos y el involucramiento y participación general de sus miembros en las soluciones de su problemática, esta libertad de expresión deberá darse al respecto a las personas, y en la intención de mantener un ambiente filial, de solidaridad y apoyo mutuo.
- B) Participar en la elaboración de los programas de estudio participando en el rediseño curricular.
- C) Participar en la creación y diseño de nuevas carreras técnicas.
- D) Hacer propuestas de actualización a los programas de estudio de los cursos de su área.
- E) Velar por el cumplimiento de los programas de estudio, revisando el avance de los mismos.
- F) Elaborar los textos y antologías de las materias de su campo.
- G) Planificar la realización de las prácticas correspondientes de laboratorio y/o taller que sean afines a la teoría.
- H) Proponer al Secretario Académico la aplicación de métodos de evaluación adecuados a las materias correspondientes a su área.
- I) Vigilar el cumplimiento de la programación de exámenes.
- J) Integrar y solicitar a las instancias correspondientes, el material didáctico necesario para la impartición de las cátedras de la academia.

- K) Reunirse una vez al mes, para el buen funcionamiento de la academia.
- L) Proponer y participar en la realización de eventos científicos, técnicos y culturales relacionados con sus áreas de conocimiento.
- M) Promover políticas de investigación, extensión y de servicio social de la Escuela.
- N) Las demás que les marque el presente Reglamento.

## CAPITULO XII DE LOS MAESTROS

*Artículo 74.-* Para ser maestro de la Institución:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer un título de Educación Superior.
- C) Presentar examen de oposición ante la Academia correspondiente que lo acredite como una persona de experiencia y capacidad docente.
- D) Presentar y aprobar exámenes psicométricos y gozar de buena salud.

*Artículo 75.-* Son funciones y obligaciones del personal docente en general: de los maestros de tiempo completo, de medio tiempo y por horas.

- A) Cumplir con la función docente frente a grupo en el horario establecido por las autoridades de la Institución.
- B) Proporcionar una atención personalizada para cada alumno, propiciando el establecimiento de una relación positiva de intercambio continuo.
- C) Realizar un diagnóstico completo desde el punto de vista pedagógico de las particularidades, fortalezas, limitaciones y problemas de su grupo, con el fin de realizar las acciones necesarias para aumentar el aprovechamiento.

- D) Ser maestro asesor de grupo, en caso de ser asignado.
- E) Dar asesoría académica a los alumnos que lo requieren.
- F) Respetar y cumplir los acuerdos de la academia a la que pertenezcan.
- G) Asistir a todas las reuniones generales cuando sea convocado por las autoridades de la Institución
- H) Asistir a todas las reuniones de Academia a las que sea convocado.
- I) Plantear en las reuniones de academia todos los problemas que consideren necesarios para el óptimo funcionamiento de la misma.
- J) El maestro tendrá garantizado el respeto a su derecho a expresarse libremente, a opinar, proponer y criticar en las reuniones de academia.
- K) El maestro tiene derecho a recibir toda la información relevante de orden administrativo y académico para realizar correctamente su labor y participar acertadamente en las reuniones de academia.
- L) El maestro deberá de participar en la academia no aisladamente sino como parte de un equipo de trabajo.
- M) Participar en los programas académicos que la institución acuerde.
- N) El docente buscará que todas las reuniones de academia tengan intercambio de opiniones razonadas y sean la fuente para los acuerdos consensados.
- O) Todos los maestros en las reuniones de academia tendrán derecho a voz y voto en condiciones de equidad.
- P) El maestro tendrá derecho a presentar sus inconformidades ante las instancias superiores de autoridad en la institución para su solución.
- Q) Al participar en las reuniones de academia el maestro buscará que se fortalezca el equipo de trabajo y se propicie un ambiente de armonía que fortalezca la institución.
- R) El maestro tendrá el derecho a participar en todas las actividades y comisiones que le conciernan.
- S) El maestro buscará una adecuada solución de los conflictos partiendo del diálogo, el debate y la negociación interna, en la lógica

de que en el seno de la institución no hay antagonismos irreconciliables.

- T) Participar activamente en la revisión y elaboración de las antologías y cartas descriptivas.
- U) Colaborar en la planeación docente y en la elaboración de los instrumentos de evaluación.
- V) Revisar detenidamente los exámenes antes de su impresión.
- W) Imponer la disciplina y el orden dentro y fuera del salón de clases; así como reportar a la Dirección anomalías en perjuicio de los alumnos.
- X) Asistir a los cursos de actualización que la Institución organice.
- Y) Entregar las evaluaciones de las materias que imparta a los maestros asesores del grupo, puntualmente en el tiempo determinado por la Secretaría Académica.
- Z) Entregar al Secretario Académico en tiempo y forma los documentos y las minutas que acrediten las calificaciones parciales y finales de cada curso.
- AA) Reportar su inasistencia a la prefectura y a la Secretaría Administrativa apegándose a la normatividad de la Secretaría de Educación.
- BB) Reportar alumnos problema al maestro asesor correspondiente.
- CC) Asistir a todas las guardias de exámenes ordinarios y extraordinarios.
- DD) Planear y preparar los materiales necesarios para la impartición de sus asignaturas.
- EE) Participar en las actividades institucionales y extraescolares que el Consejo Directivo o las Academias determinen.
- FF) Inscribirse, cursar y terminar un posgrado.
- GG) Participar en las actividades de investigación .
- HH) Las demás que le marque el presente reglamento.

*Artículo 76.- Para ser maestro de tiempo completo se requiere.*

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Contar con un mínimo de tres años de antigüedad como titular de una asignatura.
- D) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.
- E) Contar con reconocida experiencia académica, con un desempeño destacado y con una identificación con los fines de la Institución.
- F) Presentar un examen de oposición ante un jurado designado por el Consejo Directivo.

*Artículo 77.-* El jurado evaluará del aspirante a maestro de tiempo completo el siguiente perfil:

- A)** Reconocida experiencia pedagógica.
- B)** Dominio de la materia.
- C)** Curriculum académico.
- D)** Solvencia moral.

*Artículo 78.-* El maestro de tiempo completo cumplirá con veinticinco horas-semana-mes frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación y tendrá una descarga de quince horas, que dedicará en estancia dentro de la Institución a las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

*Artículo 79.-* Para ser maestro de medio tiempo se requiere:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Contar con un mínimo de dos años de antigüedad como titular de una asignatura.
- D) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.

- E) Contar con reconocida experiencia académica, con un desempeño destacado y con una identificación con los fines de la Institución.
- F) Presentar un examen de oposición ante un jurado designado por el Consejo Directivo, según se estipula en el Artículo 62 del presente Reglamento.

*Artículo 80.-* El maestro de medio tiempo cumplirá con quince horas- semana-mes frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación y tendrá una descarga de cinco horas, que dedicará en estancia dentro de la Institución a las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

*Artículo 81.-* Para ser maestro por horas se requiere:

- A) Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos.
- B) Poseer título de Educación Superior.
- C) Presentar curriculum vitae.
- D) Contar con una edad menor a los 45 años.
- E) Gozar de buena salud física.
- F) Presentar cartilla de servicio liberada del servicio militar en el caso de los varones.
- G) Presentar carta de no antecedentes penales.
- H) Presentar y aprobar los exámenes psicométricos.
- I) Presentar un examen de oposición que le acredite tener la capacidad docente conforme a las asignaturas a impartir.
- J) Preferentemente contar con experiencia docente previa.
- K) Comprometerse con el cumplimiento de la misión de la Institución.
- L) Ser propuesto por la Dirección, asignado por el Consejo Directivo y ratificado por la Junta Directiva.

*Artículo 82.-* El maestro por horas cumplirá íntegramente su tiempo laboral frente a grupo según la normatividad establecida por la Secretaría de Educación, no contará con ninguna descarga de horas y será responsable con las tareas de planeación, de preparación de materiales didácticos, actividades administrativas relacionadas con la actividad de sus grupos y a la elaboración de estadísticas.

**Artículo 83.-** Con el fin de articular el funcionamiento interno de los grupos se asignará para cada uno un maestro asesor.

**Artículo 84.-** Son funciones y obligaciones del maestro asesor:

- A) Tendrán a su cargo la responsabilidad de un grupo, el cual será designado por el Director y ratificado por el consejo Directivo.
- B) La tarea del asesor implica todo lo concerniente a los aspectos de docencia y aquellos que se deriven de la misma, tendrá un diagnóstico actualizado de la situación familiar, personal y académica de cada alumno y mantendrá una atención individualizada para cada uno.
- C) Establecer un horario mínimo de cinco horas-clase por semana para llevar a cabo las tareas de asesoría con los alumnos.
- D) Conocer la distribución de maestros que imparten clases en su grupo.
- E) Orientar a los alumnos sobre los problemas propios de la adolescencia, sobre el decoro en su conducta y sobre su arreglo personal.
- F) Justificar faltas y retardos con el resto de los maestros, cuando se presente en el alumno una situación que así lo amerite.
- G) Deberá salvaguardar el patrimonio institucional y conservar los libros de texto proporcionados por la Institución.
- H) Fomentar en los alumnos hábitos de estudio.
- I) Dar a conocer y hacer cumplir el reglamento de la Institución.
- J) Difundir oportunamente los períodos y fechas límites para cumplir correctamente con los requisitos administrativos de la Escuela.
- K) Orientar a los alumnos con respecto a su situación académica cuando se encuentren en 2<sup>a.</sup>, 3<sup>a.</sup> ó 4<sup>a.</sup> oportunidad y sobre el proceso de regularización.
- L) Recopilar y procesar listas de asistencia, calificaciones y estadísticas de su grupo, para su entrega puntual al Coordinador Académico de turno o al Secretario Académico.
- M) Informar a los padres de familia o a los mismos alumnos sobre el récord académico en asistencias, puntualidad, evaluaciones parciales y finales en cualquier momento.

- N) Informará y solicitará la participación de los padres de familia, de los Directivos y de las instancias necesarias del área de servicios escolares en la solución de los problemas específicos de los alumnos.
- O) Solicitará apoyo académico a los maestros de su grupo para los alumnos que así lo requieran.
- P) Cumplir con el horario establecido previo acuerdo en el Consejo Directivo.
- Q) Participar en actividades extraescolares.
- R) Dar apoyo académico a los alumnos que lo requieren.
- S) Presentará a los directivos de la escuela, sugerencias o peticiones que considere oportunas y positivas para la solución de problemas de diversos tipos, factibles para la superación académica y administrativa de la Preparatoria.

**ANEXO No. 3**  
**MANUAL PARA DESARROLLAR LA**  
**EVALUACIÓN DOCENTE**

**CONTENIDO**

|   | <b>PAG.</b> |
|---|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>1</b>    |
| <b>1. MARCO DE REFERENCIA</b>                                     | <b>2</b>    |
| <b>2. OBJETIVOS</b>   | <b>7</b>    |
| <b>3. CARACTERISITICAS DEL PROCESO DE EVALUACION<br/>DOCENTE</b>  | <b>8</b>    |
| <b>4. ESTRATEGIA PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION<br/>DOCENTE</b> | <b>12</b>   |
| <b>5. ANEXOS</b>  |             |
| <b>6. BIBLIOGRAFIA</b>  |             |

## **INTRODUCCIÓN**

Al cabo de las transformaciones que se han presentado en la educación en nuestro estado de Nuevo León, los docentes han realizado un papel fundamental por su gran actividad como guías y orientaciones del proceso enseñanza aprendizaje, así como en diversas actividades académicas en las instituciones.

En nuestro plantel escolar Escuela Preparatoria Técnica “Gral. Emiliano Zapata”, lo destacado en el párrafo anterior, se hace consuetudinario y por ello la Secretaría Académica, en la colaboración con los coordinadores de Academia se dio a la tarea de elaborar el sistema de evaluación de los docentes de nuestra escuela, con la finalidad de conocer los aciertos y deficiencias de los profesores y proponer medidas que enriquezcan el trabajo docente.

Por lo anterior la presente propuesta se presenta a consideración y análisis al Consejo Directivo, para su autorización y posterior difusión entre los responsables de la actividad académica de nuestro plantel escolar.

### **1. MARCO DE REFERENCIA**

En un estudio de evaluación el marco de referencia es la guía del proceso de ello se derivan los objetivos y permite la definición de los aspectos a ser valorados.

En el presente documento destacamos dos marcos de referencia a saber: el marco normativo y el marco comparativo.

#### **1. Marco Normativo**

En este sentido corresponden las disposiciones legales que fundamentan las acciones de evaluación a realizar institucionalmente y que están señaladas en la Ley General de Evaluación, Ley Estatal de Educación y el programa de Desarrollo Educativo 2001 – 2006.

#### **2. Marco Comparativo**

Estamos convencidos que todo proceso de evaluación debe contar con un marco de comparación, ya que permitirá emitir juicios sobre el objeto evaluado, a partir de la confrontación con los resultados obtenidos, para que el marco sea adecuado al objeto de estudio, deberá contar con una definición precisa.

A partir de la revisión de la propuesta del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica de 1993. Nos permite proponer para nuestra institución dos marcos de comparación.

- A. Marco estadístico. Este no será el marco de referencia único ni primario en nuestro proceso de evaluación y solo contemplará una forma de describir la distribución normal de rendimiento académico, en cuanto a resultados obtenidos por la labor desempeñada por el docente en el aula.
  
- B. Marco del desempeño ideal del docente. En este sentido se constituye a partir del establecimiento del deber ser del objetivo evaluado, que nuestra institución se detalla en el reglamento interno, como en el manual de análisis de puestos.

En el proceso de evaluación presente, el marco de comparación se integrará por la caracterización del perfil ideal o deseado del docente en nuestra institución, como de la evaluación docente y por los parámetros de calidad del desempeño docente.

### **1. Perfil del docente**

De manera muy sucinta, señalaremos que en nuestro plantel escolar, la idea del docente como transmisor de conocimientos es considerada como parte del pasado de la educación, en la medida de que la educación la entendemos como un proceso en el que se construye el conocimiento, se fomenta la vinculación de la teoría con la práctica y tiene el propósito de desarrollar las potencialidades de los educandos. Tal y como lo destaca la Ley Estatal de Educación en su artículo 70. "El docente es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo".

Por lo señalado la concepción de docente que prevalece en nuestra institución contempla las siguientes actividades:

- a) Actividades frente a grupo: Las mencionadas actividades se refieren a aquellas que el docente realiza en el aula, cuyo desempeño satisfactorio requiere entre otras del dominio de los contenidos que constituyen la materia que imparte, que posea pleno conocimiento del programa de estudio, que cuente con conocimientos de didáctica y pedagogía, habilidades en la relación con los alumnos como individuos y como grupo, además de promover un ambiente de confianza y respeto en el aula.
  
- b) Apoyo a los alumnos en el proceso de aprendizaje y enseñanza: Se refiere a las acciones de asesoría académica, participación en el análisis y construcción de programas de estudio, dosificación y planeación didáctica.
  
- c) Actividades de apoyo al trabajo en el aula: Se refiere a las actividades que el docente realiza fuera de sus clases que complementan su labor frente al grupo como son preparar contenidos, su plan de clase, material didáctico, elaboración de textos, manuales, antologías e instrumentos de evaluación de los alumnos,

calificarla, revisar tareas y trabajos con el propósito de conocer y evaluar el aprovechamiento del alumno.

**d) Participación institucional**

Son actividades que el profesor realiza en los planteles escolares como organización de eventos académicos, culturales y deportivos.

**e) Desarrollo profesional pedagógico.**

Aquí se contemplan la asistencia a curso de actualización, superación profesional y docente como diplomados, especialización, maestría y doctorado.

**2. Evaluación.** En este apartado deseamos plasmar la concepción de evaluación a que aspiramos en nuestra institución, ya que no desconocemos que cuando se habla de evaluación se hace mención de acciones de juzgar, hacer juicios a partir de información obtenida de una realidad definida, donde la cuestión esencial son los juicios que se emiten.

La concepción de evaluación que proponemos es que esta debe ser un proceso permanente que conduzca a valorar avances y logros, identificar obstáculos o deficiencias y promover acciones de mejoramiento, que además sea sistemática, objetiva y oportuna, para facilitar respuestas ágiles a los problemas detectados e incida en la calidad del proceso educativo.

### **3. Parámetros de calidad del desempeño docente**

**a. En relación al desempeño frente al grupo**

- Tener una presentación personal adecuada.
- Ser puntual y asistir regularmente a sus clases.
- Emplear medidas disciplinarias adecuadas.
- Despertar interés en el alumno por el aprendizaje.
- Mostrar respeto a la personalidad del alumno.
- Establecer una buena comunicación maestro – alumno.
- Aplicar distintas actividades de aprendizaje, donde el alumno participe activamente.
- Explicar los objetivos del curso y unidades temáticas.
- Emplear las herramientas docente cotidianamente:  
Lista de asistencia, programa académico, dosificación de contenidos y material didáctico (Antología).
- Explicar claramente los procedimientos de trabajo, criterios e instrumentos de evaluación al inicio del curso.
- Emplear materiales y recursos didácticos auxiliares suficientes y adecuados.

**b. Del perfil docente**

- Tener título de Licenciatura.
- Estar cursando o concluidos estudios de posgrado.
- Contar con 5 años de experiencia docente y profesional.
- Participar activamente y de manera regular en actividades de tipo académico, cultural y deportivo.
- Elaborar antologías, textos y artículos de difusión tecnológica, científica y cultural.
- Asistir a cursos de formación docente y de actualización profesional, seminarios, diplomados o estudios de posgrado.

**c. Rendimiento Académico**

- obtener resultados satisfactorios, respecto a número de alumnos aprobados y porcentajes de aprobación.

## **OBJETIVOS**

- a) General: evaluar a los profesores de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata", a partir de su propia opinión, la de los alumnos y la de los coordinadores académicos, con el fin de conocer aciertos y deficiencias y proponer alternativas que fortalezcan y mejoren el trabajo docente.
- b) Particular: evaluar el trabajo docente a partir de la planeación del curso, dominio de contenidos, estrategias didácticas empleadas, empleo de material didáctico, motivación a los estudiantes, evaluación del aprendizaje, relación profesor – alumno, responsabilidad y compromiso del docente.  
Valorar el perfil del docente a partir de su desarrollo académico y profesional; a fin de enriquecer su trabajo educativo.

## CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE EVALUACION

La evaluación de los docentes en la Preparatoria Técnica “Gral. Emiliano Zapata”, requerirá incorporar a la misma, a la población de alumnos y profesores de la institución.

Las variables, indicadores y subindicadores que se evaluarán en este estudio son:

| VARIABLES   | INDICADORES             | SUBINDICADORES  |
|---|-------------------------|---|
| 1. Desempeño docente en grupo Escolar (Cuestionario del alumno) | Desempeño docente       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expone su tema claramente</li> <li>- Demuestra que sus clases han sido preparadas</li> <li>- Domina el tema que expone</li> <li>- Atiende y resuelve las dudas de los alumnos</li> <li>- Propicia el gusto por su materia</li> <li>- Motiva la participación de los alumnos en clase</li> </ul>  |
|   | Relación maestro alumno | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es justo en su manera de calificar</li> <li>- Es respetuoso con los alumnos, corrige los errores sin apenarse o humillar a los alumnos</li> <li>- Impulsa a salir adelante ofreciendo apoyo</li> <li>- Acepta sugerencias y opiniones aparte de las suyas sin molestar</li> <li>- Inculca valores humanos como responsabilidad,</li> </ul> |

|   |                                 |   |  |
|---|---------------------------------|---|--|
|   |                                 |   | espeto, honestidad, etc.   |
|   | Técnico - Administrativo        | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica los exámenes de los temas vistos en clase</li> <li>- Cumple con el horario establecido de sus clases</li> <li>- Cubre el programa establecido</li> </ul>       |
| 2. Evaluación del personal Académico (cuestionario del Coordinador Académico) | Area Administrativa             | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a clases, reuniones de academia</li> <li>- Entrega oportuna de calificaciones y Estadísticas</li> <li>- Puntualidad en el cumplimiento</li> </ul>          |
|   | Area Técnica                    | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de exámenes</li> <li>- Aportaciones para antologías y libros</li> <li>- Comisiones</li> <li>- Participación extra escolar</li> </ul>                      |
|   | Area profesional                | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación docente</li> <li>- dominio de la materia</li> <li>- participación en cursos</li> <li>- aprovechamiento de sus alumno</li> <li>- disponibilidad</li> </ul> |
| 3. Desempeño docente en a (visita de observación en el aula)                  | Relación maestro alumno         | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del maestro</li> <li>- Actitud del maestro</li> <li>- Lenguaje</li> <li>- Control disciplinario</li> </ul>   |
|   | Aspectos didácticos pedagógicos | - | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos del aprendizaje</li> <li>- Actividades de aprendizaje</li> <li>- Dominio del tema</li> </ul>  |

- Medios auxiliares
- Evaluación del aprendizaje
- Técnico - Administrativo
- Herramientas de trabajo docente

## INSTRUMENTOS

Para obtener la información necesaria de la evaluación propuesta requirió el diseño de 3 cuestionario que fueron responsabilidades de la comisión de evaluación integrada al interior de la junta de coordinación académica.

Los tres cuestionarios están conformados de la siguiente manera:

- El cuestionario para coordinadores académicos denominado evaluación del personal académico, contiene 13 reactivos con 5 opciones de respuesta con valores de 0 a 65 puntos.
- El cuestionario para visita al aula llamado desempeño docente en grupo escolar, contiene 10 reactivos con 6 opciones de respuesta con valores de 50 a 100 puntos.
- El cuestionario para alumnos contiene 14 reactivos con 5 opciones de respuesta, con valores de 4 a 70 puntos.

Procedimiento para obtener resultados en el proceso de evaluación de los docentes de la Preparatoria Técnica "Gral. Emiliano Zapata".

Los datos obtenidos en los cuestionario se relacionarán con el promedio de calificaciones y porcentajes de cada uno de los grupos a los que el docente imparte con el propósito de observar si el trabajo docente está influyendo en el proceso enseñanza – aprendizaje.

Se tiene la expectativa de presentar los resultados por profesor, academia, grado escolar, período escolar y grupo escolar, lo que permitirá conocer con mayor precisión las áreas que presentan deficiencias e implementar acciones que apoyen el trabajo docente.

### **3. Estrategias para llevar a cabo el proceso de evaluación docente**

La estrategia de evaluación está constituida por una serie de etapas y actividades que precisan y orientan las acciones, que permiten desarrollar el estudio, y son las siguientes:

## **1. Constitución de los grupos de evaluación**

### **a) Comisión de Evaluación**

La presente comisión tiene como función establecer los lineamientos generales que orientan la evaluación y obtener apoyos necesarios para su realización.

En nuestra institución la Secretaría Académica es responsable de coordinar la evaluación de los docentes, es quien dirige las actividades de la Comisión de Evaluación que está constituida por no más de 4 miembros de la coordinación académica.

### **b) Grupo Técnico de evaluación**

El presente grupo realiza las actividades correspondientes a la aplicación de cuestionario a los alumnos, está integrado por personal seleccionado por la Secretaría Académica y orientado y capacitado por la Comisión de Evaluación.

### **c) Grupo Académico de evaluación**

Está constituido por el coordinador y subcoordinador académico de cada disciplina o academia, quien se encargará de aplicar, analizar e interpretar los cuestionarios de desempeño docente en grupo escolar y de evaluación del personal académico.

## **2. Reunión de capacitación a los responsables de la evaluación en el plantel.**

Tiene el propósito de orientar a los responsables de la evaluación en el plantel escolar sobre las características, funciones y actividades que deberán realizarse, para el buen desarrollo del proceso.

Se entregarán a cada uno de los responsables, los materiales que se utilizaron y se indicarán los períodos en que realizaron la aplicación de los instrumentos de evaluación.

## **3. Aplicación de los instrumentos.**

Los instrumentos de evaluación se aplicarán, posteriormente a su difusión entre los docentes, a través de las reuniones académicas.

## **4. Revisión de la información obtenida en el proceso técnico de evaluación.**

Es indispensable revisar la información obtenida a través de los cuestionarios para la detección de errores o carencias de información a resolverse antes de su procesamiento con la finalidad de apreciar su veracidad y confiabilidad.

## **5. Captura y procesamiento de la información.**

Una vez realizada la revisión de información, se procederá a su captura, análisis e interpretación.

## **6. Emisión de resultados.**

A la conclusión del proceso de captura y procesamiento, la información será recabada por la secretaría académica para su análisis e interpretación y presentación a la dirección del plantel escolar, como al Consejo Directivo de la institución para se empleada en el proceso de planeación escolar.

#### **7. Difusión de los resultados obtenidos.**

Esta etapa del proceso de evaluación es de gran importancia por lo que deben darse a conocer a todos los docente, los logros alcanzados con la evaluación y el estado que guarda el trabajo docente en la institución, esta etapa del proceso de evaluación es indispensable, por lo que la devolución de resultados, se realizará por entrevistas del coordinador académico con cada docente evaluado a propósito de encontrar medidas que permitan una mejoría continua y sistemática del desempeño docente.

## BIBLIOGRAFIA

- Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación SEP. México. 1997
- Ley Estatal de Educación Se. Monterrey 2000
- Programa Nacional de Educación 2001 - 2006
- Díaz Barriga Angel y Teresa Pacheco Méndez Evaluación Académica. Fondo de Cultura Económica México 2000
- Weiss. Carol H. Investigación Evaluativa. Edit. Trillas. México 1990

