



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Tesina presentada para obtener el título  
de Licenciado en Administración Educativa**

**PRESENTA  
EDUARDO ESPINOZA ROMERO**

**“Liderazgo compartido y transformador  
Para elevar la calidad de la educación”**

**DIRECTOR DE TESINA  
Dr. Tomás Román Brito**

**MEXICO, D. F., septiembre 2015**

A mi esposa Amalia por ser la compañera de  
Mi vida y el impulso para lograr esta meta.

A mi hija Karina por ser el amor de mi vida

A mi Madre por haberme parido e impulsado  
Para seguir estudiando y “ser persona de bien”.

A mi Tío Pancho (qepd) por haber sido  
El Padre que no tuve.

A mí amada UPN.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I.

##### EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 El arribo a la Escuela Nacional Preparatoria	6
1.2 Mi inicio en la docencia	7
1.3 Mi formación académica	9
1.4 Experiencia como directivo	10
1.5 Reseña histórica de José Enrique Camilo Rodo Piñeiro	11
1.6 Análisis FODA de la secundaria 139 tv.	14
1.7 Diagnóstico de la escuela secundaria 139 tv	15
1.8 Análisis del aprovechamiento escolar de 2011 a 2014.	18

#### CAPÍTULO II 24

##### MARCO TEÓRICO

2.1 Gerencia pública y liderazgo	24
2.2 Administración pública	26
2.3 Evaluación	31

#### CAPÍTULO III 34

##### PROPUESTA DE TRABAJO

3.1 Perfil del personal de la secundaria diurna. 139 tv	34
3.2 Indicadores de la problemática	43
3.3 Estrategias y acciones para el cambio	44
3.4 Formación de una comunidad educativa	45
3.5 Análisis de resultados académicos	46
3.6 Análisis del Ciclo escolar 2014-2015	54
3.7 Exploración de liderazgo y competencias directivas	60

#### CONCLUSIONES 63

#### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS 65

#### ANEXOS 67

## INTRODUCCIÓN.

A partir de 1921, año en que se funda la Secretaría de Educación Pública, la educación en México pasa de una etapa postrevolucionaria de alfabetización a los diferentes procesos de sistematización hasta formar un Sistema Educativo Nacional, donde se encuentra ubicada la educación básica, específicamente educación secundaria siendo el objeto de esta tesina.

Sin duda la educación de nuestro país ha quedado en el olvido de los gobiernos de Miguel de la Madrid Hurtado.....hasta el actual de Enrique Peña Nieto, el modelo neoliberal y globalizador ha logrado en nuestro país con la complacencia de los gobiernos antes mencionados, destruir la escuela pública y negar el reconocimiento de la labor magisterial. Indudablemente que la educación es el motor para que los ciudadanos logremos la deseada "movilidad social" que el mercado nos quiere negar o quitar, los directivos y maestros debemos luchar por el reconocimiento de nuestra labor docente, académica y social, al mismo tiempo que debemos comprometernos como colectivo para elevar la calidad educativa de nuestros alumnos y alumnas y así puedan seguir caminando en la ruta de su formación académica y social.

El propósito de esta tesina es, plantear un modelo de educación secundaria donde el director ejerza un liderazgo compartido y transformar, como acontece en la Secundaria Diurna No. 139 "José Enrique Rodó" turno vespertino, y donde se demuestra que en tres ciclos escolares se puede establecer un modelo de educación de alto rendimiento y que la población escolar con escasos recursos económicos , culturales y sociales responde para elevar la calidad de la educación y logrando egresar el 99% de la población escolar de tercer año con un perfil muy competitivo que les permite ingresar a la educación media superior (un 43% a primera opción UNAM o Politécnico, 52% otra opción y 2% sin ningún opción), y evitar que los alumnos engrosen los grupos de la delincuencia.

Sin duda debemos seguir trabajando incansablemente para que la escuela pública no desaparezca, ya que la educación es el único vehículo de movilidad y transformación de la sociedad.

También en esta tesina se plantea que no se necesitan grandes presupuestos para mejorar la educación de las y los alumnos, ya que con recursos propios las escuelas públicas podemos organizarnos y gestionar nuestros proyectos educativos, debido a que la propia Secretaría de Educación Pública nos impide ejercer nuestra autonomía de gestión, que se encuentra estipulada en la tan publicitada Reforma Educativa y la Ley General de Educación actuales (Reforma al Artículo 3ro. Constitucional, publicado en Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero del 2013).

## **1.- EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

### **1.1 El arribo a la Escuela Nacional Preparatoria**

Iniciaré esta recuperación de experiencia profesional, relatando parte de mi historia de vida, después de haber aprobado el examen de admisión a la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), arribo a la ciudad de México en noviembre de 1971 para inscribirme en la ENP No. 3 Gabino Barreda T.V.; mi paso por la preparatoria marcó mi vocación profesional ya que recuerdo con emoción a los profesores que impartían clases en San Ildefonso, como el Maestro Árqueles Vela, Alfonso Sierra Partida....entre otros, asistíamos a sus clases magistrales en el salón llamado "El Generalito" espacio académico cultural donde se fundó la Real y Pontificia Universidad de México, ya que su comentario era.." ese es el nivel de nuestra cátedra" y efectivamente quedábamos anonadados con el nivel cultural y académico de la clase.

Estas experiencias marcaron mi vocación ya que desde esos años preparatorianos supe y quedé convencido de que mi vocación es ser profesor; terminé la preparatoria en 1974 e ingresé con pase automático a la facultad de Química, cursé 4 semestres y como las máquinas no eran parte de mi vocación me cambié a la facultad de Ciencias para estudiar la Licenciatura en Biología, revalido materias y en 1979 ingresé a la Escuela Secundaria Diurna No. 142 en la Delegación Azcapotzalco, como Ayudante de Laboratorio con 9 hrs; así inicié mi peregrinar en la docencia, el siguiente año me propone 9 hrs más hasta llegar a las 27 hrs como máximo para un ayudante de laboratorio en educación secundaria.

En 1983 me cambio a la Sec. No. 35, en la calle de Corina No. 95 Col del Carmen Coyoacán, muy cerca de la E.N.P. No. 6, en el centro de Coyoacán y en un espacio muy académico y cultural ya que también se encuentra a unos pasos la Escuela de Música de la Universidad y en el Barrio de la Conchita La Escuela Nacional de Música del IMBA. En esta escuela (Sec. No. 35) inicio mi verdadera actividad docente impartiendo la asignatura de Biología I, II y III, correspondiente a la Reforma Educativa de 1973 posterior al Plan de Estudios por Áreas (Ciencias Naturales y Ciencias Sociales); en aquel tiempo la escuela contaba con un gran equipo de docentes, en el que rápidamente me incorporé y me percaté de la gran actividad académica y política que se desarrolla al interior, en los espacios de tiempo libres siempre se discutía acerca de la problemática política del SNTE y del país así como estrategias y acciones académicas en beneficio de los educandos. Ya por estos años era un privilegio estudiar en Prepa 6, este era el principal objetivo para nuestros alumnos de 3er. Grado, lográbamos ingresar hasta el 95% de nuestra generación a Prepa. 6, por informes de exalumnos los Profesores de Prepa 6 preguntaban a los alumnos de nuevo ingreso “de que secundaria vienes, de la Sec 35 respondían los alumnos, y el Prof. muy bien no tienes problema porque ahí si trabajan y enseñan”.

Durante muchos años la Sec. 35 mantuvo un liderazgo académico en el Distrito Federal y competíamos con la Sec. 8, la 14, la 4 y La Anexa a Normal Superior de México por lograr uno de los primeros cinco lugares, durante muchos años fuimos la 3er mejor escuela del D.F.

Para 1989 el País entra en una efervescencia política y académica ya que como Coordinadora Nacional de los Trabajadores de la Educación (CNTE),

aparecemos en el escenario político nacional y principalmente en las escuelas como una alternativa de comunidad organizada en defensa de la escuela pública, ya que en un tiempo muy corto logramos organizar el tejido social padres de familia, alumnos, profesores y directivos. En nuestro caso la Sec. 35 (Coyoacán) era el detonante para que las escuelas (pertenecientes a la Sección X del SNTE) discutieran al interior si nos íbamos al paro general, el referente lo marcaba nuestra gloriosa 35, ya que si nosotros parábamos (por el **Liderazgo académico**) y gracias al brigadeo de los compañeros profesores, las escuelas de las delegaciones de Xochimilco, Tláhuac y Milpa Alta también paraban; es oportuno afirmar que gracias a la participación efectiva y conciente de los padres de familia se logró el paro nacional (1989) e indefinido de las escuelas del Distrito Federal durante 3 meses, este paro fue una fiesta ya que los padres de las diferentes escuelas participaban en el cuidado, limpieza, alimentación y aportaciones económicas para sostener el **movimiento social**, en nuestro caso los padres de familia con los maestros brigadeaban y boteaban en el cruce de Av. Río Churubusco y División del Norte para reunir recursos económicos y así sostener este movimiento.

Aquí es importante mencionar que al interior del tejido social se estableció un Liderazgo compartido y transformador, donde se discutía y analizaba la toma de decisiones, en este proceso estuvo el éxito del movimiento, no es el objetivo de este documento pero lo quiero establecer, los logros de este movimiento, son en primer término la organización social de los padres, los profesores y alumnos, en segundo término basificación generalizada y reconocimiento de la CNTE.

### **1.3 Mi formación académica.**

Para 1993 retomé mi formación académica ingreso a la Universidad Pedagógica Nacional para cursar la Licenciatura en Administración Educativa; con mayor entusiasmo prosigo mi desempeño docente en la secundaria 35, termino la licenciatura en la UPN en 1997, ingresé certificado de estudios en el sistema escalafonario de la Sección X del SNTE y logré el ascenso en plaza escalonaría, seguimos recibiendo premios académicos como colectivo docente en la 35, realicé trámites ante Banco de México para obtener una Beca económica para realizar Maestría en Educación ingreso a la Universidad de las Américas para Maestría en Educación Ciencias y Artes, no logré beca comisión (por mis antecedentes gremiales) continuo y con mucho esfuerzo económico cubro la inscripción y Banco de México cubre créditos académicos en dólares, termino la maestría en 1999, ingreso semestre por semestre boleta de calificaciones a escalafón y asciendo a subdirector después de 22 años de docente frente a grupo en la Sec 35, me asignan como subdirector en la secundaria 82 turno vespertino, durante 36 años de servicio en SEP he trabajado en turno vespertino ya que el reto está en este turno con población vulnerable y estudiantes abandonados por sus padres.

#### **1.4 Experiencia como directivo (la ruta de director).**

En la secundaria No. 82. Sita en Alba Ixtlilxochitl, colonia Centro Histórico solamente estuve como subdirector los últimos 6 meses del ciclo escolar 2004-2005, al término de este me enviaron como Director comisionado a la secundaria No. 180 en el Barrio de San Lucas Xochimilco, aquí estuve los siguientes ciclos escolares 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008 y 2008-2009, esta escuela tiene 15 grupos, yo la recibí con una población de 305 alumnos, un índice de reprobación del 23% y un logro académico de 6.8, cuando recibí mi cambio de Director a la Sec 35 t.v., dejé la sec. 180 con 680 alumnos, índice de reprobación de 4.5% y logro académico de 8.23, en 2009 el Director Operativo No. 4 correspondiente a Coyoacán y Tlalpan me invita para hacerme cargo de la dirección de la secundaria No. 35 T.V., una escuela con 15 grupos y una población de 540 alumnos, estoy hasta el ciclo escolar 2010-2011, la dejo con una población de 678 alumnos y un logro académico de 8.4, deserción del 3.4.

En abril del 2012 me incorporo como Director a la Escuela Secundaria Diurna No. 139 t.v. "Francisco Rodo", donde me encuentro actualmente, aquí recuperaré mi experiencia profesional-laboral y plantearé una experiencia exitosa de un modelo educativo.

Cuando me incorporo a esta escuela se contaba con una matrícula de 325 alumnos, un logro académico de 6.8, un índice de reprobación de 28 %, ausentismo de alumnos y profesores, recuerdo que mi primer día como director al recibir a los educandos en la puerta de ingreso a la escuela, llegó el tiempo para cerrar la reja de acceso (14:00 hr), fuimos a realizar la ceremonia de todos los lunes, al regresar a la puerta de acceso me encontré

con 90 alumnos que habían llegado tarde, así fueron las siguientes semanas, y que se desarrollará en el tercer capítulo de esta tesina.

### **1.5 Reseña histórica de José Enrique Camilo Rodó Piñeyro.**



**José Enrique Camilo Rodó Piñeyro** (15/julio/1871 -1/mayo/1917) fue un escritor y político uruguayo. Sus obras señalaron el malestar finisecular hispanoamericano con un estilo refinado y poético, típico del modernismo. Fue el creador “del Ariel ismo”, corriente ideológica basada en un aprecio de la tradición grecolatina.

Miembro de una familia de la alta burguesía uruguaya, Rodó aprendió a leer a los 4 años, con la ayuda de su hermana, y desde entonces fue un apasionado lector. Su rendimiento escolar presentó altibajos desde un primer momento. Inició sus estudios en el prestigioso Liceo Elbio Fernández de Montevideo, en el que se interesó principalmente por materias como la historia y la literatura, en el que ingresó en 1882, debió pasar al año siguiente a otro colegio oficial por problemas económicos de su familia debido a algunos fracasos en los negocios de su padre. Comenzó a trabajar a los 14 años tras la muerte de su padre, desempeñando tareas como ayudante en un estudio de escribanos. Desarrolló su faceta periodística y desde 1895 se han publicado poemas y artículos suyos en periódicos, así como algunos artículos de crítica literaria en la Revista Nacional de Literatura y Ciencias Sociales (1895-1897), que fundó junto con otros intelectuales uruguayos. En 1896, en el mismo órgano, publicó dos ensayos, "El que vendrá" y "La novela nueva", que publicaría junto con otro artículo en 1897 bajo el título "La vida nueva". En estos ensayos Rodó se propuso analizar algunos de los aspectos que contribuían al sentimiento de malestar de su época. Ofrecía una alternativa espiritual con la esperada llegada de un redentor que podía, según él, establecer una nueva vida basada en el amor, la armonía y la paz.

No llegó a concluir sus estudios universitarios, aunque en 1898, gracias a su fama de escritor y pensador fue nombrado profesor de literatura en la Universidad de Montevideo, hoy Universidad de la República.

Formó parte de la vida política de su país como miembro del Partido Colorado de José Batlle y Ordóñez y desde 1902 ejerció de diputado por Montevideo durante tres períodos.

Luego de escribir "Liberalismo y Jacobinismo" y como consecuencia de diversos antagonismos se distanció de Batlle. Sus ensayos, marcados por la defensa del americanismo y la crítica a la cultura norteamericana, tuvieron una extraordinaria difusión: Ariel (1900), Motivos de Proteo, El mirador de Próspero.

Murió en el olvido en un hotel de Palermo, Sicilia, cuando trabajaba como corresponsal de la revista argentina Caras y Caretas. Sus restos fueron trasladados a Montevideo en 1920. Su tersa prosa y su agudo pensamiento han influido en el pensamiento de varias generaciones de toda América.

Sus actividades políticas como miembro del Partido Colorado lo llevaron como diputado por Montevideo a la Cámara en 1902, renunciando a su cargo en 1905, pues estaba desilusionado de la realidad política de su país. En 1907 volvió a la política otras dos veces: cuando fue elegido diputado en 1908 y de nuevo en 1910. Entre los años 1904 y 1907 sufrió una crisis anímica. A pesar de su pesimismo vital, escribió "Motivos de Proteo", una serie de artículos didácticos de tono optimista e idealismo moderado. Uno de los tópicos fundamentales es el término de regeneración donde cada individuo tiene que aspirar a la perfección y a ideales desinteresados desarrollando en el proceso un balance armónico. Los consejos morales y éticos se dan en muchos casos por medio de parábolas.

En 1915, se dedica a las obras de Darío, Bolívar y Montalvo. Luego cuando su salud se empeora, emprende el siempre soñado viaje a Europa designado como corresponsal de la revista argentina "Caras y Caretas". Entre 1916-1917, las impresiones de sus viajes por España, Francia e Italia se publicaron en la revista. Los artículos publicados reflejaban un tono melancólico, desilusión y tristeza.

El movimiento latinoamericano de la Reforma Universitaria, iniciado en 1918, lo consideraba uno de los "maestros de la juventud".

Sus obras más importantes fueron las siguientes:

- ❖ La novela nueva (1897).
- ❖ El que vendrá (1897).
- ❖ Rubén Darío. (1899).
- ❖ Ariel (1900)
- ❖ Liberalismo y Jacobinismo (Montevideo, 1906).
- ❖ Motivos de Proteo (Montevideo, 1909).

- ❖ El mirador de Próspero (Montevideo, 1913). - obra antológica de 45 ensayos en los que trabajaba desde 1908. Incluye, entre otros, «Bolívar», «Magna Patria», «Montalvo» y «Artigas».
- ❖ El camino de Paros (1918).
- ❖ Rubén Darío 2. (1920).
- ❖ Epistolario (1921).
- ❖ Nuevos motivos de Proteo (1927).
- ❖ Últimos motivos de Proteo (193
- ❖ La Escuela Secundaria Diurna No. 139 Turno Vespertino, “José Enrique Rodó” fue fundada hace 50 años y se encuentra ubicada en la Calle de Selva S/N, Colonia Insurgentes Cuicuilco, en la Delegación Coyoacán, tiene como vecinos el Parque de Cuicuilco, El Hospital de Pediatría (DIF), Ciudad Universitaria y El Centro Comercial Peri sur.

## 1.6 ANÁLISIS FODA DE LA SECUNDARIA 139 TURNO VESPERTINO

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantilla Docente responsable</li> <li>-Equipo SATE (SAE) y personal de USAER</li> <li>-Escuela para Padres</li> <li>-Alumnos con excelencia académica</li> <li>-Padres mejor preparados (cuentan con Estudios de Preparatoria)</li> <li>-Instalaciones adecuadas y equipadas</li> <li>-De 15 salones con que cuenta la escuela, 8 están equipados con pizarrón</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La escuela no tiene maestro de inglés de 9 grupos, 6 de 1er año y 3 de 2do año.</li> <li>-No hay un tiempo determinado para tratar las problemáticas de los alumnos entre tutores y el SATE</li> <li>-No cuenta la escuela con cubículos adecuados para tratar la problemática de los alumnos con sus padres</li> <li>-Falta de iniciativa y preparación para</li> </ul>
--	---

<p>inteligente, cañón al techo e instalación para computadora.</p> <p>-Ingresamos el curso escolar pasado 2013-2014 el 48% de la generación saliente a la UNAM y POLITÉCNICO</p> <p>-En Consejo Técnico Escolar mediante Liderazgo Transformador y Compartido se toman las decisiones.</p>	<p>el manejo de las nuevas tecnologías</p> <p>-No se entrega la información a tiempo para programar actividades con Padres de Familia</p> <p>-Ausentismo y Retardos de Profesores</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>-Becas para alumnos</p> <p>-Estímulos para maestros en la prueba enlace</p> <p>-profesores que se encuentran en carrera magisterial</p> <p>-El Director cuenta con posgrado terminado al 100%, dos profesores están cursando posgrado</p>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>-No hay presupuesto para rehabilitar zonas escolares para la atención del alumno (biblioteca, aula digital, etc.).</p> <p>-Los Padres de Familia no apoyan a los Docentes en la Educación de su hijo, son permisivos.</p> <p>-Mucha carga administrativa para el personal, desde el Director hasta los maestros., lo que ocasiona menos tiempo en la atención del alumno</p>

## 1.7 DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA SECUNDARIA 139 “TURNO VESPERTINO”

La Escuela Secundaria #139 “José Enrique Rodó” turno vespertino, tiene una población de 610 alumnos, es un plantel educativo de alta demanda que a grandes rasgos se debe a las siguientes razones:

- ✚ Los Padres están convencidos de la calidad educativa que ofrece la escuela, la población de ex alumnos del plantel, se llevaron buena impresión de la misma y del docente que los atendió en ese momento, y por lo tanto, pudieron acceder al nivel medio superior por los conocimientos que recibieron.
  
- ✚ Se encuentra en una zona socioeconómica media alta, de ahí que los alumnos en general provengan de esta zona, no obstante existen alumnos de estratos sociales bajos.
  
- ✚ En ella se genera un buen ambiente de trabajo por parte del personal docente, así como la sana convivencia entre alumnos, cabe señalar que a pesar de algunos problemas entre alumnos, éstos se han resuelto favorablemente.
  
- ✚ Siempre ha obtenido un buen promedio general de aprovechamiento, por encima del 8.0, y esto se ve reflejado en el cuadro de honor, los alumnos obtienen promedios de 9.6 a 10.0 de promedio por bimestre.
  
- ✚ Los Maestros son egresados de las licenciaturas de la Escuela Normal Superior o su equivalente y se encuentran en constante actualización, algunos estudian su maestría, mientras que otros acuden a cursos para mejorar sus métodos de enseñanza.

- ✚ La escuela tiene muy bien establecido el Programa “Escuela para Padres”, que contribuye a mejorar las relaciones entre alumno y padre de familia, y que beneficia el desenvolvimiento del alumno dentro de la escuela.

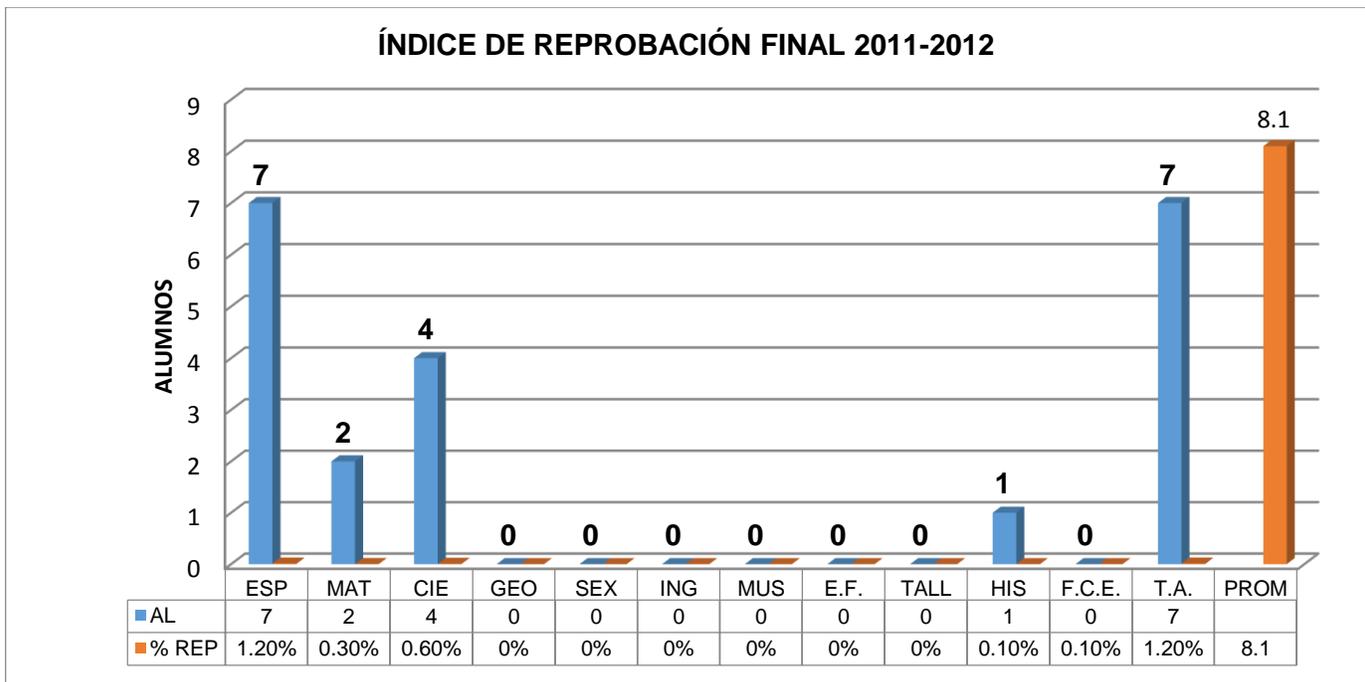
Las problemáticas que más se han resuelto dentro del plantel han sido las siguientes:

- ✚ Aprovechamiento escolar.
  - En este aspecto, se atienden a alumnos que no cuentan con recursos económicos para tener los materiales necesarios para estudiar, alumnos que no trabajan en una o varias materias, alumnos reprobados, o alumnos totalmente apáticos para sus estudios, y se lleva seguimiento pedagógico de los mismos (pláticas con los alumnos, con los padres de familia, revisión de cuadernos, canalización a instancias correspondientes, etc.)
- ✚ Problemas entre pares (alumno-alumno).
  - Debemos mencionar que en cuestiones de problemas entre pares, han sido por agresión en ambas partes (chismes, insultos, incluso empujones), más no se han reportado casos de bullying, siempre se analiza el problema antes de determinar si se considera acoso escolar, o no, para así poder intervenir de acuerdo al marco para la convivencia escolar. En lo que respecta al tema sobre bullying, se tiene claro que sucede cuando un alumno agrede a otra física, verbal, o psicológicamente, y la víctima no responde a dicha agresión. Caso contrario en los problemas atendidos, donde ambas partes pelean y responden a las agresiones dadas por el otro. Debemos dejar establecido que la problemática que presentan los alumnos en la escuela es resultado de la problemática familiar, ya que el 75% de la población estudiantil es huérfana funcional, resultado del modelo económico del País, ya que desde el Gobierno

de Miguel de la Madrid Hurtado hasta la actualidad la familia ha sido pulverizada por necesidades económicas.

- ✚ Atención a Padres de Familia en cuestiones familiares o por aprovechamiento de los hijos.
  - Cuando ocurra un conflicto con el alumno en donde sea de vital importancia conocer el ambiente familiar en el que se desenvuelve.

### 1.8 Análisis del aprovechamiento escolar de la escuela en los últimos tres ciclos escolares.

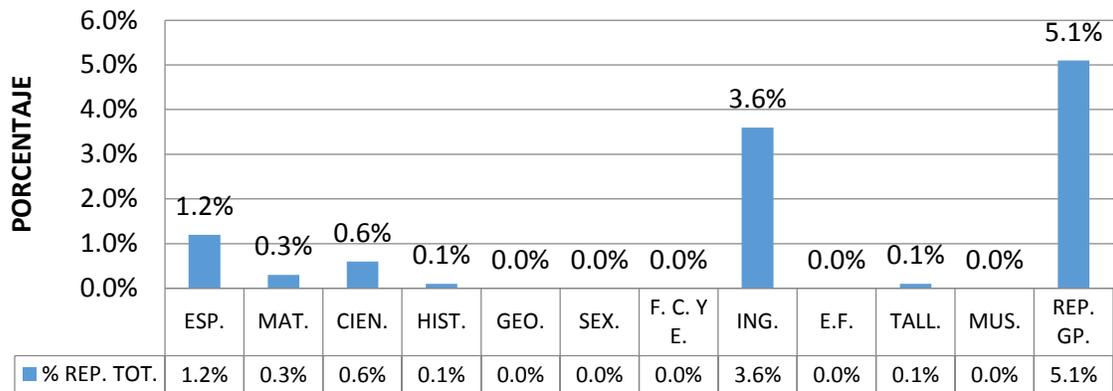


	ALUMNOS	PREPA	CCH	CECYT	CETIS/CEB	CONALEP	COLBACH	CDO	NP
3° A	25	4	2	2	3	2	4	6	0
3° B	24	1	4	2	2	3	4	8	0
3° C	30	2	4	1	3	1	7	9	0
3° D	31	2	5	2	1	6	7	8	0
3° E	25	3	2	3	3	1	4	9	0
TOT	135	12	17	10	12	13	26	40	0
% TOT		8.8%	12.5%	7.4%	8.3%	9.6%	19.2%	29.6%	0%

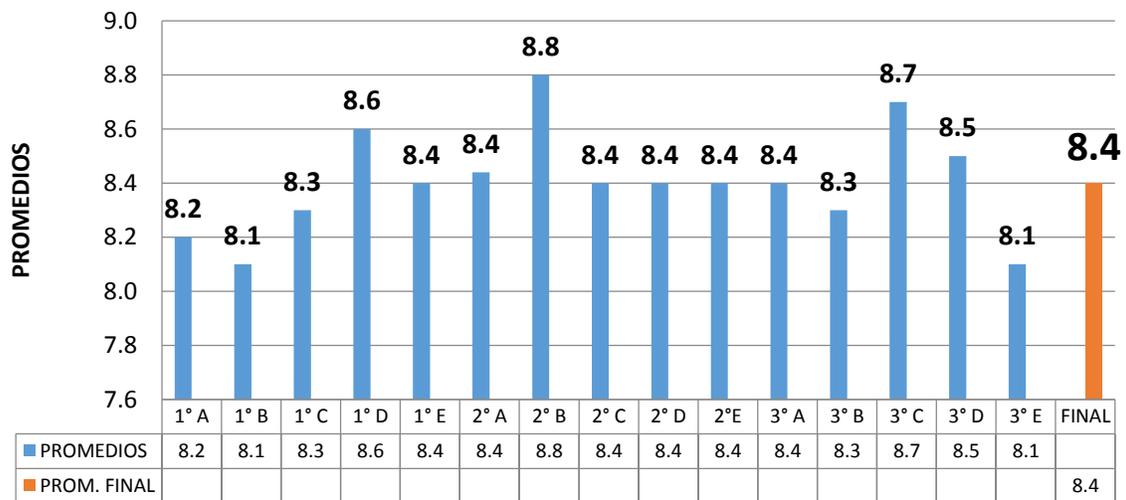
	3° A	3° B	3° C	3° D	3° E	TOT
1° OPCIÓN	4	4	5	4	2	19
2° OPCIÓN	1	2	2	4	2	11
3° OPCIÓN	3	1	2	0	2	8
4° O MAS	12	9	8	15	10	54

Durante este ciclo escolar, los planteles que más predominaron en cuanto al ingreso de nuestros estudiantes fue Colegio de Ciencias y Humanidades, así como Colegio de Bachilleres. A pesar de los esfuerzos por sensibilizar a los estudiantes ante esta importante etapa de su vida estudiantil, mediante la visita a la exposición realizada por la UNAM, los cuestionarios realizados por Orientación en cuanto a intereses y aptitudes, así como de las pláticas dirigidas a los alumnos y padres de familia, no existió un impacto considerable. Al analizar los datos de los alumnos, en su mayoría presentaron aciertos que iban desde los 41 aciertos, los mínimos para ingresar a una escuela de nivel medio superior a pesar de tener el 8.1 de promedio general de aprovechamiento en la Escuela Secundaria.

### PORCENTAJE DE REPROBACIÓN FINAL DE CICLO ESCOLAR 2012-2013



### PROMEDIO GENERAL DEL CICLO ESCOLAR 2012-2013

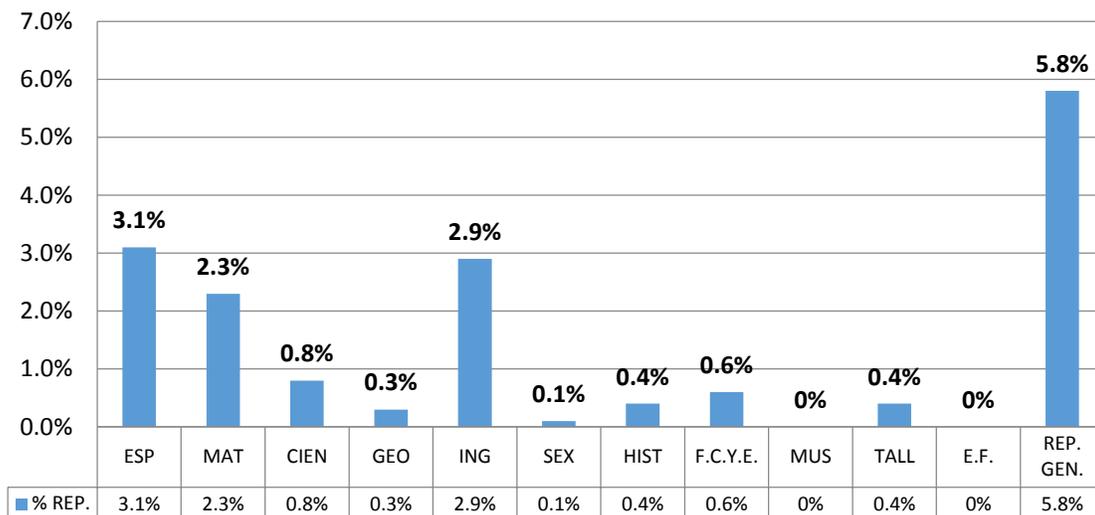


<b>COMIPEMS 2012-2013</b>									
<b>GRUPO</b>	<b>AL.</b>	<b>PREPA</b>	<b>CCH</b>	<b>CECYT</b>	<b>CETIS/CEB</b>	<b>CONALEP</b>	<b>COLBACH</b>	<b>CDO</b>	<b>NP</b>
<b>3° A</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
<b>3° B</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>3° C</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>3° D</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
<b>3° E</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
<b>TOT</b>	<b>152</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>2</b>
<b>% TOT</b>		<b>6.5%</b>	<b>11.8%</b>	<b>3.2%</b>	<b>7.8%</b>	<b>12.5%</b>	<b>27.6%</b>	<b>28.9%</b>	<b>1.3%</b>

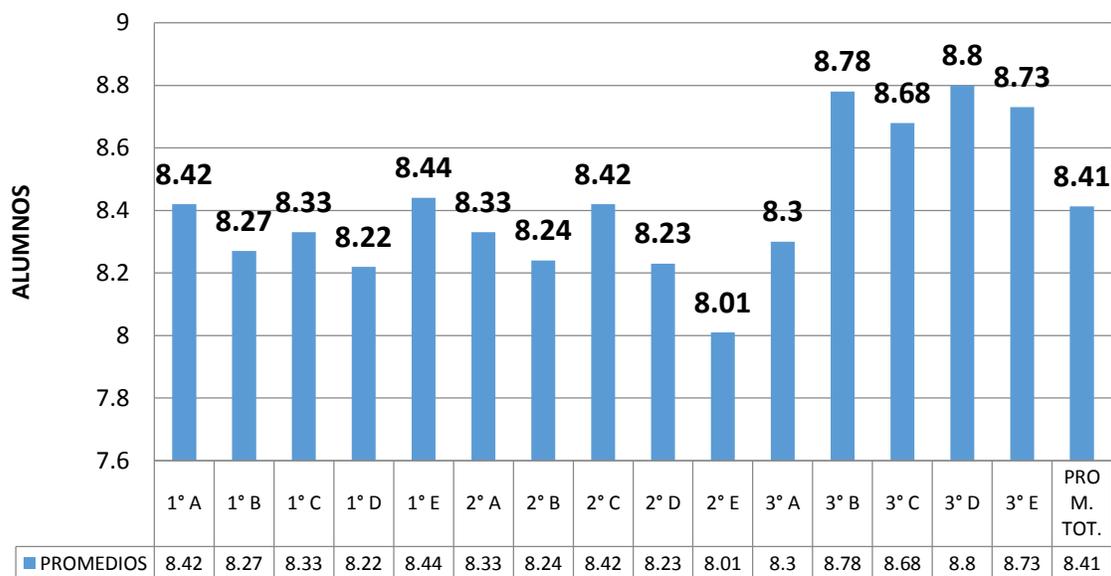
<b># OPCIÓN</b>	<b>3° A</b>	<b>3° B</b>	<b>3° C</b>	<b>3° D</b>	<b>3° E</b>	<b>TOT</b>
<b>1°</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
<b>2°</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>3°</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>4° O MÁS</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>84</b>

Cabe señalar que los resultados en COMIPEMS fueron favorables, más no satisfactorios, ya que nuestras expectativas iban más allá de sólo asegurar que los alumnos obtuvieran un lugar en el nivel medio superior. Nuestras aspiraciones eran la de incrementar el ingreso en sus primeras tres opciones educativas. De igual forma, no se debe tomar lo anterior como algo negativo, ya que se logró que un gran porcentaje de alumnos ingresara a nivel medio superior, y sólo el 28.9% no obtuviera un lugar, además de incrementar un poco más el ingreso a las diferentes opciones educativas.

**PORCENTAJE DE REPROBACIÓN EN EL CICLO ESCOLAR  
2013-2014**



**PROMEDIOS DE LA SECUNDARIA CICLO  
2013-2014**



<b>RESULTADOS COMIPEMS 2013-2014</b>				
<b>GRUPO</b>	<b>1° OPCIÓN</b>	<b>2° OPCIÓN</b>	<b>3° OPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>3° A</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>35</b>
<b>3° B</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>34</b>
<b>3° C</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>36</b>
<b>3° D</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>34</b>
<b>3° E</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>173</b>

<b>GRUPO</b>	<b>PREPA</b>	<b>VOCA</b>	<b>CCH</b>	<b>COL BACH</b>	<b>CONALEP</b>	<b>CETIS</b>	<b>CDO</b>	<b>NO INSCRITO</b>
<b>3° A</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>3° B</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>3° C</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>3° D</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>3° E</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>TOT</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>5</b>
<b>% TOT</b>	<b>15%</b>	<b>6.3%</b>	<b>14.4%</b>	<b>27.7%</b>	<b>10.4%</b>	<b>4.6%</b>	<b>18.4%</b>	<b>2.8%</b>

En el ciclo escolar pasado, observamos un incremento en cuanto al ingreso de nuestros estudiantes al nivel medio superior, nuestro índice de alumnos que no obtuvieron un lugar, fue menor en comparación con los ciclos escolares anteriores, además de existir un incremento de acceso a las escuelas de ALTA DEMANDA de la Escuela Nacional Preparatoria y el Colegio de Ciencias y Humanidades, en este curso escolar 2013-2014 ingresamos el 48% de alumnos de nuestra generación de 3er año a una de sus primeras tres opciones de bachillerato.

Mi problemática a resolver: Elevar la calidad educativa o logro académico con un liderazgo compartido y transformado

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Gerencia pública y liderazgo**

Hablar de gerencia en educación es romper paradigmas establecidos desde décadas atrás, la gerencia puede ser definida “como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actitudes que la organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos por esta” (Hickman, 1990; Kotter, 1988, Zalaznik, 1977).

Tomando en cuenta que las escuelas de educación básica y educación media superior son organizaciones sociales, tenemos que hablar por consiguiente de Gerencia del conocimiento (Fernández, 1998), tiene que ver con la determinación de lo que la organización sabe, como aplica lo que sabe para ser más eficiente, cuán rápido puede aprender y aprehender cosas nuevas que le permitan permanecer competitivamente en contextos cambiantes”. En otras palabras la gerencia del conocimiento son los procesos, técnicas y estrategias para hacer uso adecuado del conocimiento con el fin de desarrollar la misión y los objetivos organizacionales.

Otro factor de suma importancia para elevar el logro académico de los alumnos de educación básica es el liderazgo, en este caso se propone un liderazgo compartido y transformador donde los directivos delegan funciones sustantivas a los subordinados, el liderazgo es un conjunto de procesos que “afecta la interpretación de los eventos por parte de los colaboradores, la escogencia de objetivos por parte de los GPS organizacionales o de la organización de las actividades de trabajo para alcanzar los objetivos, la motivación de los colaboradores para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones cooperativas o de trabajo en equipo, y la promoción de apoyo y cooperación por parte de personas que están fuera del grupo organizacional de la organización (Yukl, 1994, p. 5)

Lashway (2003) propone que los roles de los líderes educacionales incluyen:

- Definir el liderazgo de la institución

- Proveer foco al liderazgo institucional
- Liderar el cambio
- Desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo
- Proveer un foco moral a la institución

No hay duda de la importancia de destinar mayores y mejores recursos para elevar los estándares de la educación de la población para mejorar la distribución del ingreso y realmente preparar al país para el reto que implica la globalización mundial. Las batallas comerciales del Siglo XXI se ganarán con base en el conocimiento, que permitirá dominar la ciencia y la tecnología. Para lograrlo, se debe reconocer que incrementar los recursos financieros a la educación es una condición necesaria más no suficiente, para lograr los objetivos en materia de educación. También es importante cambiar el concepto de masificación de la educación a un proceso de calidad de la educación, para lo cual el Estado debe reconocer que necesita formar directivos con un perfil de gerentes. Por otra parte, es necesario revisar el papel de la sociedad en la educación.

La calidad de la educación debe entenderse como la capacidad del sistema educativo de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas, seguir aprendiendo y el desarrollo de valores y actitudes hacia nuestra comunidad.

La calidad implica el compromiso de toda la sociedad de exigir que realmente el sistema educativo satisfaga nuestra necesidad de formar hombres íntegros, responsables y productivos. La calidad en la educación implica que como sociedad podamos exigir como cliente a un prestador de servicio, un sistema educativo que realmente tenga como prioridad buscar estándares educativos más altos y que no tenga como finalidad propiciar tranquilidad al interior de la burocracia.

Calidad en la educación implica también redefinir los papeles de los directivos en las escuelas, (esto requiere tener mentalidad de gerentes) maestros, personal de apoyo y alumnos, y entender que cada uno de estos actores dentro de la escuela, es indispensable para obtener el máximo aprovechamiento escolar de los educandos. Resulta fundamental el papel de liderazgo que debe tener un directivo como administrador de recursos humanos y como máxima autoridad en la institución educativa para buscar el cambio. Por ejemplo debe definir su autonomía para contratar profesores adecuados a las circunstancias de la comunidad y que no le sean impuestos profesores por determinados compromisos políticos y sindicales. Potenciar el papel como agente de cambio y sembrar las primeras semillas del aprendizaje en los educandos. Concientizar al personal de apoyo de su importante papel para tener una escuela digna; y en el caso de los padres de familia es importante su involucramiento en las necesidades, problemáticas y en la toma de decisiones en el ámbito escolar.

Por último, los avances cuantitativos en materia educativa deben ir unidos de la adopción de medidas que permitan el avance cualitativo en la educación. De otra manera, se pueden invertir todos nuestros escasos recursos en educación y no tendrán el impacto deseado para obtener el sistema educativo que nos permita competir exitosamente en el mundo globalizado, y más aún, no permitirá que la educación tenga esa cualidad óptima para la distribución del ingreso.

## **2.2 Administración pública.**

La crisis de Administración Pública durante los últimos 24 años en nuestro país entendiendo a esta como "una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas" (Bonnin, C.J.B., 1834), ha generado una problemática caracterizada por ser de varios tipos entre los que destacan: de eficiencia, de eficacia y de legitimidad. La desaparición de la presencia gubernamental en varios rubros del desarrollo

económico ha ocasionado un cuestionamiento bastante serio sobre cuál es el futuro papel de los sectores públicos en un mundo caracterizado por los fenómenos de integración y la apertura de los mercados.

Ante la ineficiencia de un aparato burocrático piramidal al interior de la Secretaría de Educación Pública y dominado por un espíritu normativo bastante formalista; la Formación Directiva y Gerencia Pública surgen como enfoque alternativo en la Administración Educativa, que integra una serie de elementos nuevos al quehacer administrativo. Por consecuencia esta nueva manera de percibir los problemas públicos necesita de una actitud radicalmente distinta de los funcionarios del Estado, entendiendo a este como "unidad de voluntad y una unidad de acción, que mantiene vinculadas a sus diversas funciones en su propio organismo, el organismo del Estado que no es otra cosa que su vida interna" (Guerrero, 1989).

La actividad del gobierno ha comenzado a transitar de la rigidez a la flexibilidad, de la centralización a la descentralización, de una administración tradicional a una "cogestión con la sociedad" (Kliksberg, 1983) y de una estrategia de conservación a una de cambio.

La planeación vertical y la obediencia táctica de ésta por parte de la sociedad, ya no es la característica central de las administraciones públicas. El surgimiento de nuevos actores sociales y la presencia de nuevas realidades internacionales obligan a replantear la forma de resolución de las necesidades sociales.

Si las políticas públicas son la tecnología administrativa para resolver lo más urgente e importante de la crisis del Estado; la formación directiva y la gerencia pública en la educación, son la forma en la que los directivos deben de solucionar los problemas más próximos a la educación, puesto que contempla la utilización de una serie de instrumentos racionales en el contexto de la toma de decisiones públicas, como lo establece E.N. Gladden "sino que el creciente tecnicismo de los asuntos del gobierno, requiere de los servicios de numerosos expertos

profesionales y técnicos vinculados con tareas consultivas, ejecutivas o de investigación. Más aún, debe mantenerse un vínculo estrecho con los diversos sectores de la comunidad" (E: N: Gladden, 1989), y como se anota en "Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas el primer reto de la búsqueda de calidad, desde el plantel y respecto al contexto específico en el que está ubicado, es el de lograr adaptar la escuela a las condiciones de vida reales de las familias, a fin de hacerla cultural y económicamente más accesible y más atractiva. Pero no es posible quedarnos ahí. Por tanto el segundo reto de la búsqueda de la calidad en este sentido es hacer del contexto- de la comunidad y de los padres de familia- un interlocutor más claramente exigente de los derechos que le corresponden respecto a la educación de sus hijos, pero a la vez más comprometido, corresponsablemente, con esta búsqueda de la calidad".

La Administración pública, que es el "gobierno en acción" (Guerrero, 1989), y " la vida externa del Estado" (Ibid pag 43), implica necesariamente un conocimiento profundo de las realidades sociopolíticas, por lo que asumir la postura tecnocrática sólo llevaría a la elaboración de una serie de alternativas viables en contextos puramente teóricos. Por lo que la habilidad negociadora de los directivos gerentes con un liderazgo compartido y transformador debe ser una característica esencial en la administración pública y específicamente en la administración educativa, ya que podrán tomar decisiones que beneficien a la gran mayoría de la población en corto, mediano y largo plazo.

La educación es uno de los múltiples asuntos de Estado que necesita de la imaginación y creatividad porque se trata de un problema de necesidades diversas que deben resolver los recursos limitados. Es uno de los varios rubros en el que el mercado no garantiza una satisfacción en términos del óptimo social. Sin duda que el Estado, en el área de administración educativa, debe formar directivos con liderazgo para que la frontera de posibilidades desde el punto de vista de la administración pública sea mayor y se cumplan los objetivos sociales de la educación.

Para sustentar lo anterior se describen como propuestas, los tres escenarios más importantes de un Estado moderno y que se encuentra en una profunda crisis en la administración pública.

1.- El cambio en lo económico nos lleva a gran velocidad hacia esquemas de globalización y de independencia inevitables; las estrategias de formación de bloques parecerían ser lo obligado hoy en día, y posiblemente la única ruta de inserción a la dinámica mundial. 2.-En lo político el cambio empuja a una acelerada democratización de los sistemas sociales, sin la cual no parecerían poder darse condiciones para el desarrollo económico.

Desde hace tiempo y hoy con mayor razón esta es una condición estructural. 3. En lo social, el cambio se traduce en una nueva dinámica de los grupos y agentes sociales, en la cual la democracia se pretende ejercer no sólo por la vía electoral sino, fundamentalmente, por la idea de una participación directa en lo público y principalmente en lo político.

La sociedad actual no cree más en que lo público sea exclusivo del ámbito estatal, como se estableció por el Estado en décadas anteriores; la sociedad reclama lo público como propio, y trata de obligar al estado a ser un articulador de la voluntad ciudadana, como lo establece Aurora Arnais "Estado, es la agrupación política, específica y territorial de un pueblo con supremo poder jurídico para establecer el bien común" (Arnais Amigo, 1972).

Es indiscutible que el perfil del nuevo directivo-gerente de la administración educativa, debe tener una gran capacidad de liderazgo, aptitudes para organizar, dirigir y motivar a su Organización en general para que se cumplan los objetivos del Estado plasmados en el artículo 3ro. Constitucional. Este directivo-gerente será una de las posibilidades de que las actuales generaciones en el futuro, logren mediante la profesionalización y capacitación, los mínimos necesarios de

bienestar y que se destierren las formas pre modernas de ejercicio del poder. Además de aspirar a la desaparición de la coexistencia del atraso y del desarrollo y, por consiguiente tener un país sustentable en todos los aspectos para la sociedad moderna a la cual aspiramos.

La anterior propuesta se basa en el estudio hecho por Kliksberg en el cual se establece el perfil del "administrador necesario, con las siguientes capacidades: capacidades científico-tecnológicas, potencialidades para la toma de decisiones, aptitudes de liderazgo, preparación para el cambio, valores, cultura general, capacidad crítica, capacidad creativa, conciencia nacional, conocimiento de la realidad nacional y capacidad técnica en su especialidad" (Kliksberg, B., 1973)

Para lograr ese cambio de administración tradicional a administración social, en el rubro de la política educativa, es imperativo que el gobierno reconozca la importancia de la inversión en educación, ya que esta nos proporcionará desarrollo y crecimiento para el País.

Para el desarrollo y la evidencia de los niveles de conocimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, se aplica el Modelo de Logros de Aprendizaje propuesto por Kennedy (2007) basado en la Taxonomía de Bloom (1956). En el enfoque aquí tratado sobre los Logros de Aprendizaje -como acción eficiente- es necesario insistir en la formación de la inteligencia y la voluntad, facultades superiores humanas, en cuanto que la acción profesional conlleva la interrelación del saber teórico y el saber práctico, *poiesis*, y su implicación ética, saber *prudencial*; que en definitiva será "el ejercicio responsable de la libertad de la persona humana".

La educación es por naturaleza propia una actividad "opaca" en cuanto a sus resultados, comparada con otras actividades humanas donde es más sencillo para la sociedad "ver" los resultados de lo que se hace. El hecho de que los niños estén o no aprendiendo lo que se espera no puede ser percibido directamente por la sociedad y por las familias. Los juicios que las familias pueden hacerse acerca

de la calidad de la escuela a la que asisten sus hijos, normalmente se basan en aspectos como el orden existente, el trato que reciben los niños o la proposición de tareas para realizar en el hogar, pero difícilmente tienen una visión clara de los conocimientos y competencias que sus hijos están adquiriendo.

### **2.3 evaluación.**

Los resultados suelen ser “opacos” también para el propio maestro que, si bien puede tener una visión cabal acerca de lo que sus alumnos son capaces de hacer, por lo general no cuenta con una referencia externa acerca de los conocimientos y competencias que logran adquirir los niños en otras escuelas del país o de la región. Para las autoridades y otros tomadores de decisiones en materia de política educativa, ya no son suficientes los indicadores tradicionales sobre matrícula, cobertura, repetición y deserción. En un contexto en el que el desafío principal para la política educativa es cómo garantizar el acceso equitativo a los conocimientos y competencias fundamentales para el desempeño social, un sistema de evaluación que produzca información relevante sobre este aspecto adquiere hoy importancia estratégica para la gestión educativa. (Valverde, G. (2006) en Grupo de Trabajo Sobre Estándares de Evaluación en América Latina, PREAL).

En este sentido, existe un consenso amplio respecto a la necesidad de contar con mecanismos que permitan producir información sobre lo que efectivamente se enseña y se aprende en las escuelas, de modo de dotar de mayor transparencia a los sistemas educativos y hacerlos más responsables ante la sociedad. Se asume y espera que esto contribuya a mejorar la calidad de la educación.

Cuando los sistemas de evaluación conducen sus actividades, su interés es descubrir, describir e interpretar facetas del sistema educativo. Un propósito que comparten todos los sistemas de evaluación en América Latina es el de comprender qué capacidades académicas adquieren los niños y las niñas como resultado de su asistencia y participación en las escuelas y colegios del país. En el lenguaje curricular y evaluativo, a esas capacidades adquiridas como resultado de

la escolarización comúnmente se las denomina logro. Es posible que la estrategia óptima para comprender cómo se da el logro sea registrar el tipo de éxito que el estudiante experimenta al enfrentar cada una de las situaciones de aprendizaje en los que participa al año.

Esto es lo que los docentes comúnmente intentan hacer como parte de su labor de evaluación en el aula. (Ravela, Pedro, *et al* en Grupo de Trabajo Sobre Estándares de Evaluación en América Latina, PREAL).

Las evaluaciones educacionales pueden definirse como medidas del grado en el cual se han logrado los objetivos curriculares, ya sean establecidos por las autoridades gubernamentales o por expertos nacionales e internacionales. Las evaluaciones nacionales miden el avance de las instituciones en todo el país. Difieren significativamente de los exámenes finales o de ingreso destinados a seleccionar a los alumnos para el siguiente nivel de educación. Las evaluaciones internacionales comparan los logros en el aprendizaje entre diversos países. Es obvio que el mero hecho de medir el aprendizaje de los alumnos no aumentará su rendimiento al igual que el hecho de pesar el grano no aumenta la producción agrícola.

Sin embargo, es una condición necesaria para establecer metas cuantitativas, evaluando las ventajas comparativas de las estrategias de asignación de recursos y tanto como combinaciones de insumos, la asignación de recursos y los esfuerzos con miras al logro de las metas establecidas. Para cerciorarse de que las evaluaciones educacionales no solo mejoren el aprendizaje de los alumnos, sino que también sean eficaces en función de los costos, se requiere de compromiso, financiamiento adecuado, conocimientos técnicos, experiencia administrativa y habilidad política. Las evaluaciones educacionales son solo un medio para supervisar el avance en el logro de los objetivos. También es importante evaluar los resultados cuantitativos (Lawrence, Wolff. 2006. En Grupo de Trabajo Sobre Estándares de Evaluación en América Latina, PREAL).

Se ha intentado mostrar que existen muchas y diversas formas de evaluación en la vida diaria de los sistemas educativos y que cada una de ellas responde a uno o más propósitos o finalidades. De un modo general, es posible clasificar a las evaluaciones en dos grandes grupos: aquellas que tienen consecuencias directas importantes para individuos o instituciones –los exámenes para aprobar determinan premios en dinero– y aquellas que tienen como propósito principal aprender para mejorar, pero que no tienen consecuencias “fuertes”. En la literatura educativa es usual denominar a las primeras como evaluaciones “sumativas” y a las segundas como “formativas” o “diagnósticas”. Es importante comprender que ambos tipos de evaluaciones son relevantes, ya que responden a necesidades de la vida de la sociedad y de los sistemas educativos.

La evaluación –bien realizada– puede ser una herramienta de cambio de enorme potencial. Si los sistemas educativos mejoraran los distintos tipos de evaluación que ocurren a diario, ello tendría un enorme impacto en el sistema educativo: los alumnos recibirían mejor apoyo en sus procesos de aprendizaje, las evaluaciones de certificación serían más justas y garantizarían que los individuos están preparados para lo que se supone fueron formados, el sistema seleccionaría a los individuos más competentes para desempeñar funciones de conducción y responsabilidad institucional, los profesores y las escuelas aprenderían más de su experiencia, las familias conocerían mejor qué es lo que sus hijos están intentando aprender y qué dificultades tienen, la sociedad en general tendría mayor conocimiento y compromiso con la educación, las políticas educativas podrían estar sustentadas en una base de información más sistemática. (Ravela, Pedro, *et al* en Grupo de Trabajo Sobre Estándares de Evaluación en América Latina, PREAL)

### III PROPUESTA DE TRABAJO

#### 3.1 Perfil del personal de la sec. Diurna No. 139 turno vespertino.

La Escuela Secundaria Diurna No. 130T Turno Vespertino, "José Enrique Rodó" con Clave 09DES4130T, pertenece al Sistema Educativo Nacional (Federal), dentro de la Secretaría de Educación Pública a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, se encuentra ubicada en la Calle de Selva S/N, Colonia Insurgentes Cuicuilco, C. P. 03450, Delegación Coyoacán, fue fundada en 1965.

Actualmente cuenta con 15 grupos, 5 primeros, 5 segundos, 5 terceros y 617 alumnos, los cuales asisten de las colonias aledañas como Santo Domingo, Miguel Hidalgo (Tlalpan), Ajusco (Tlalpan), Picacho Ajusco (Tlalpan), nuestra población estudiantil está integrada por estudiantes de diferentes estratos sociales y económicos así como población vulnerable. El siguiente listado corresponde al personal que labora en esta institución y su perfil educativo es de educación secundaria, bachillerato, técnico profesional, Licenciatura y Posgrado.

#### DIRECTOR

01.-	EDUARDO ESPINOZA ROMERO	LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PASANTE MAESTRÍA TERMINADA
------	-------------------------	--

#### SUBDIRECTOR

02.-	JOSÉ MANUEL HERRERA GUEVARA	LICENCIATURA TERMINADA
03.-	PROF. LINO CAMACHO FLORES  15 HRS	LIC. PEDAGOGÍA PASANTE

ESPAÑOL

04.-	PROFA. VIOLETA CEDEÑO ROMERO  25 HRS	LIC. PEDAGOGÍA CÉDULA 3504689
05.-	PROFA. GUADALUPE GRANILLO GARCÍA  35 HRS.	LIC. PEDAGOGÍA CÉDULA 5813620
06.-	PROF. MILTON GUTIÉRREZ OLVERA  19 HRS.	LIC. EDUC. SEC. ESPAÑOL TERMINADO
07.-	PROF. SERGIO NOÉ MERA JUÁREZ  22 HRS.	LIC. EDUC. MEDIA ESPAÑOL TERMINADA
08.-	PROFA. SILVIA SERVÍN BRIZUELA  19 HRS.	PROFESORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA CÉDULA 657241

MATEMÁTICAS

09.-	PROF. SERGIO GARCÍA ÁVALOS  12 HRS.	LIC. INGENIERO CIVIL CÉDULA 1356857
10.-	PROF. J TRINIDAD RAMÍREZ CALDERÓN  20 HRS.	LIC. EDUCACIÓN PRIMARIA TERMINADA
11.-	PROF. MAGALI ADRIANA VÁZQUEZ RODRIGUEZ  34 HRS.	LIC. EDUC. SEC. MATEMÁTICAS CÉDULA 4437216
12.-	PROF. SERGIO GARCÍA ÁVALOS  14 HRS.	LIC. EDUC. MEDIA ESPAÑOL

INGLES

13.-	PROFA. ARIADNA APARICIO SANROMÁN  19 HRS	LIC. EDUC.MEDIA ESPAÑOL
14.	PROFA. ADRIANA XOCHITL FLORES CISNEROS 27HRS.	LIC. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL CÉDULA 8374789
15.	PROFA. ALEJANDRA GARCÍA VEGA  10 HRS.	LIC. EDUC.SEC. EN LENGUA EXTRANJERA INGLÉS CÉDULA 7398127
16.	PROF. ARTEMIO ARTEAGA VILCHIS  19 HRS.	LIC. RELACIONES INTERNACIONALES CÉDULA 7230189
17.	PROF. JOSÉ LUIS MENDOZA MEZA  12 HRS.	BACHILLERATO TERMINADO TEACHING

BIOLOGÍA Y SEXUALIDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

18-	PROFA. TERESA BEATRIZ FABIÁN LÓPEZ  16 HRS	LIC. MÉDICO CIRUJANO CÉDULA 1060033
19.-	PROFA. ROSA SÁNCHEZ CRUZ  19 HRS.	LIC. EDUC.SEC. BIOLOGÍA CÉDULA 5683596
20.-	PROF. ISMAR LUGO MOTA  19 HRS.	LIC. BIOLOGÍA 09107587
21.-	PROFA. NOEMI GARCÍA RODRÍGUEZ  6 HRS.	LIC. EDUC. MEDIA CIENCIA NATURALES COMPLETO FALTA CÉDULA

COORD.LAB.DE BIOLOGÍA (19HRS.) AYUTE.LAB.FÍSICA Y QUÍMICA (9HRS)

22.-	PROF. CÉSAR BARCENA ROSAS	LIC. OPTOMETRIA
------	---------------------------	-----------------

	27 HRS	CÉDULA 2076992
--	--------	----------------

AYUDANTE DE LABORATORIO DE BIOLOGÍA

23.-	PROFA. MA. DE LOURDES MERCADO RAMÍREZ 18 HRS.	LIC. MÉDICO CIRUJANO PASANTE
------	---	---------------------------------

FÍSICA Y QUÍMICA

24.-	PROF. JESÚS ALBERTO DELGADO HERNÁNDEZ 28 HRS.	LIC. BIÓLOGO CÉDULA 5101723
25.-	PROFA. MARIA DEL CARMEN REYES FÉLIX 27 HRS.	LIC. QFB FARMACIA TERMINADO
26.-	PROF. FERNANDO TÓVAR AGUILAR 15 HRS.	LIC. BIÓLOGO CÉDULA 1376480

AYUDANTE DE LABORATORIO DE FÍSICA Y QUÍMICA

27.-	PROF. RAÚL RAMÍREZ ESPÍNDOLA 9 HRS.	LIC. BIÓLOGO CÉDULA 1308530
------	--	--------------------------------

HISTORIA

28.-	PROF. MARCO ANTONIO GUTIÉRREZ PÉREZ 25 HRS.	LIC. EN HUMANIDADES (HISTORIA) CÉDULA 1647465
29.-	PROF. ENRIQUE MEDINA CEDILLO 25 HRS.	LIC. EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMÓN. PÚBLICA

### GEOGRAFÍA

30.-	PROFA. MARIBEL ARCE RODRÍGUEZ  12 HRS.	LIC. EN HISTORIA PASANTE
31.-	PROFA. IRMA CRUZ HERNÁNDEZ  6 HRS	LIC. EN GEOGRAFÍA CÉDULA 6987580
32.-	PROF. IGNACIO SOLÍS BARRAGÁN  8 HRS.	PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA CÉDULA 296555

### FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA

33.-	PROFA. MA. SOLEDAD ÁLVAREZ RODRÍGUEZ 19 HRS	LIC. EDUCACIÓN CÍVICA Y SOCIAL PASANTE
34.-	PROFA. GUADALUPE EDITH LOZA GALLARDO 23 HRS.	LIC. EDUC.SEC. FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA CÉDULA 4836199

### EDUCACIÓN FÍSICA

35.-	PROF. RENÉ JIMÉNEZ VICENTE  35 HRS.	LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICA CÉDULA 3565395
36.-	PROF. JOEL SANTACRUZ CERVANTES  6 HRS.	LIC. PROFESOR DE EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES CÉDULA 409014
37.-	PROF. MOHAMED SHAFIK TAPIA RUIZ  8 HRS.	LIC. EDUCACIÓN FÍSICA TERMINADO

### ARTES (MÚSICA)

38.-	PROF. RAÚL AMADOR GUTIÉRREZ  14 HRS.	BACHILLERATO COMPLETO
39	PROF. JOSÉ RICARDO VEGA ORTIZ	LIC. INSTRUMENTISTA GUITARRA

	16 HRS.	CÉDULA 7774099
--	---------	----------------

#### ARTES PLÁSTICAS

40.-	PROF. LEOPOLDO CHAVARRIA JUÁREZ	LIC. ARTES VISUALES COMPLETA.
	18 HRS	

#### CORTE Y CONFECCIÓN

41.-	PROFA. SULI QUEY BEATRIZ GARCÍA PACHECO	PROFESIONAL TÉCNICO EN DISEÑO Y CONFECCIÓN CEDULA 5925954
	18 HRS.	

#### CULTURA DE BELLEZA

42.-	PROFA. ANA ROSA CINCOVARGAS	LIC. EN CONTADURÍA COMPLETA
	18 HRS.	

#### DECORACIÓN DE INTERIORES

43.-	PROFA. YAZMÍN SANDOVAL MORALES	LIC. DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL CÉDULA 5699036
	12 HRS.	
44.-	PROF. LUIS RENÉ VÁZQUEZ GONZÁLEZ	LIC. ARQUITECTURA CÉDULA 6207236
	12 HRS.	

#### DIBUJO TÉCNICO

45.-	PROF. JAVIER AARÓN GAYTÁN MARTÍNEZ	MAESTRÍA EN ARQUITECTURA CÉDULA 5335621
	12 HRS.	

### ELECTRÓNICA

46.-	PROFA. LIZBETH CHÁVEZ ROMERO  18 HRS	LIC. INGENIERÍA ELECTRÓNICA Y DE COMUNICACIONES CÉDULA 6730981
------	--	--

### MECÁNICA AUTOMOTRIZ

47.-	ABRAHAM JOSUE COLÍN HERNÁNDEZ  18 HRS.	LIC. INGENIERO MECÁNICO CÉDULA 7533525
------	--	---

### TAQUIMECANOGRAFÍA

48.-	PROFA. PILAR MEZA  18 HRS.	BACHILLERATO COMPLETO
------	----------------------------------	-----------------------

### ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y VOCACIONAL

49.-	PROF. PEDRO CELESTINO LÓPEZ RAMÍREZ  19 HRS.	LIC. PEDAGOGÍA PASANTE
50.-	PROFA. MIREYA MORALES GUERRERO  7 HRS.	MAESTRÍA PSICOLOGÍA EDUCATIVA CÉDULA 828332
51.-	PROFA. MARÍA LUISA MONTEALEGRE JÍMENEZ 12 HRS	LIC. EDUC. SEC. PSICOLOGÍA EDUCATIVA CÉDULA 649160
52.-	PROFA. MARIA ISABEL VÉRTIZ GUERRERO  12 HRS.	LIC. PSICOLOGÍA EDUCATIVA TERMINADA

MÉDICO ESCOLAR

53.-	DR. MIGUEL ALBERTO ESPINOZA CASILLAS  12 HRS	LIC. MÉDICO CIRUJANO CÉDULA 680399
------	---	---------------------------------------

RED ESCOLAR

54.-	PROF. MANUEL DOMÍNGUEZ VARGAS  3 HRS	ING. EN INFORMÁTICA
------	--	---------------------

BIBLIOTECA

55.-	PROFA. MA. GUADALUPE DÍAZ GALLARDO  4 HRS.	LIC. INGENIERA QUÍMICA INDUSTRIAL CÉDULA 828579
56.-	PROFA. MARIA MAGDALENA GUTIÉRREZ DOMÍNGUEZ 7 HRS.	LIC. EN TRABAJO SOCIAL CÉDULA 1094433
57.-	PROF. MARCO ANTONIO RAMÍREZ CERÓN  5 HRS.	LIC. CIENCIAS NATURALES TERMINADA
58.-	PROF. PROF. JUAN CLAUDIO RÍOS CELIS  8 HRS	LIC. BIÓLOGO TERMINADO
59.-	PROF. ARTURO SAAVEDRA ROMERO  19 HRS	LIC. BIÓLOGO TERMINADO

PREFECTOS

60.-	C. ARTURO PATIÑO JIMÉNEZ	CETIS No. 2 BACHILLERATO PASANTE
61.-	C. VICENTE PEÑA MORALES	LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INCOMPLETA
62.-	C. DAVID SALAZAR ABARCA	LIC. ARQUITECTURA (SIGUE ESTUDIANDO)

TRABAJO SOCIAL

63.-	T.S. MARÍA DEL CARMEN LUNA ALMERAYA	LIC. PSICOLOGÍA EDUCATIVA PASANTE
------	-------------------------------------	-----------------------------------

SECRETARIAS DE APOYO

64.-	C. MARÍA DE LOS ÁNGELES GONZÁLEZ RIOS	SECUNDARIA TERMINADA SECRETARIA EJECUTIVA
65.-	C. GERARDO HERNÁNDEZ LEDESMA	SECUNDARIA TERMINADA SECRETARIO EN ESPAÑOL
66.-	C. SILVIA SOLEDAD POSOS DÁVILA	BACHILLERATO TERMINADO SECRETARIA EJECUTIVO
67.-	C. PAULA RODRÍGUEZ RAMÍREZ	BACHILLERATO INCOMPLETO SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA
68.-	C. MÓNICA BIBIANA SÁNCHEZ ORTIZ	SECUNDARIA TERMINADA SECRETARIA
69.-	C. MA. GUADALUPE VILLANUEVA DÍAZ	SECUNDARIA TERMINADA SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA

ASISTENTES DE SERVICIOS EN PLANTEL

70.-	C. REYNA CRUZ RAMÍREZ	COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES INCOMPLETO
------	-----------------------	---

71.-	C. PATRICIA GÚZMAN RAMOS	SECUNDARIA TERMINADA
72.-	C. ISRAEL MORADO CÓRDOBA	CCH SUR TERMINADO
73.-	C. ABDIEL RUFINO GONZÁLEZ	SECUNDARIA TERMINADA
74.-	C. AMALIA VALLE TAPIA	BACHILLERATO TERMINADO

VELADOR

74.-	C. FLORENTINO PÉREZ ARRIAGA	COLEGIO DE BACHILLERES TERMINADO
------	-----------------------------	-------------------------------------

**3.2 indicadores de la problemática**

En el curso escolar 2010-2011 me incorporo como Director, la escuela contaba con 360 alumnos y presentaba la siguiente problemática:

- 1.-Retardos de alumnos
- 2.- Retardos y faltas de profesores
- 3.-Alumnos que no asistían a la escuela
- 4.-Profesores faltistas
- 5.-Alumnos que se iban de pinta
- 6.-Alumnos que asistían sin credencial
- 7.-Higiene personal muy descuidada
- 8.-El reglamento escolar no se aplicaba
- 9.-La escuela con mucho grafiti
- 10.-Alumnos y profesores no cumplían la normatividad escolar
- 11.-Logro académico 6.40 general.

### 3.3 Estrategias y acciones para el cambio

En junta de consejo técnico escolar (cte) se propone un modelo de liderazgo (DEFENICION) compartido para transformar las prácticas viciadas de profesores y alumnos. Para Lussier y Achua (2202), influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio y un modelo académico de alto rendimiento, el cual trabajaríamos intensamente a partir de mayo y junio del 2011 para finalizar el año escolar, y por consiguiente para los cursos subsecuentes, con las siguientes características:

- ❖ Junta general por grado escolar con los padres de familia y exponer el plan de trabajo.
- ❖ Informar a los padres de familia las bondades y motivaciones de nuestro plan de trabajo.
- ❖ Aplicar el reglamento escolar autorizado por la SEP sin excepción.
- ❖ Ningún alumno podrá ingresar a la escuela sin uniforme completo, sin credencial, si no trae el cabello corto (casquete regular), las niñas si no traen el cabello recogido.
- ❖ Todos los alumnos portaran la credencial de la escuela al pecho.
- ❖ El director como principio de autoridad todos los días estará a la entrada de la escuela, recibiendo y saludando a los alumnos.
- ❖ Se propuso y se aceptó por el consejo técnico escolar en cada una de las sesiones de este, iniciar el proceso de auto capacitación por el colectivo docente, en los diferentes temas relacionados con el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Se propuso y aceptó por consejo técnico escolar un modelo de evaluación estandarizado.
- ❖ A todos los alumnos se les revisará el cuaderno de tareas por la comisión autorizada, al ingresar a la escuela.

### **3.4 Formación de una comunidad educativa.**

En consejo técnico escolar de agosto de 2011, se acordó formar una comunidad educativa para reconstituir el tejido social, ya que se encontraba destruido y se necesitaba establecer metas y compromisos por toda la comunidad escolar.

En primer término acordamos establecer estrategias de trabajo colaborativo en todas las actividades educativas desde el diagnóstico hasta la evaluación, acordamos que a la hora de entrada de los alumnos a la escuela deberíamos encontrarnos todos en la entrada de la escuela para revisar el uniforme, el aseo personal, la credencial de la escuela y el cuaderno de tareas.

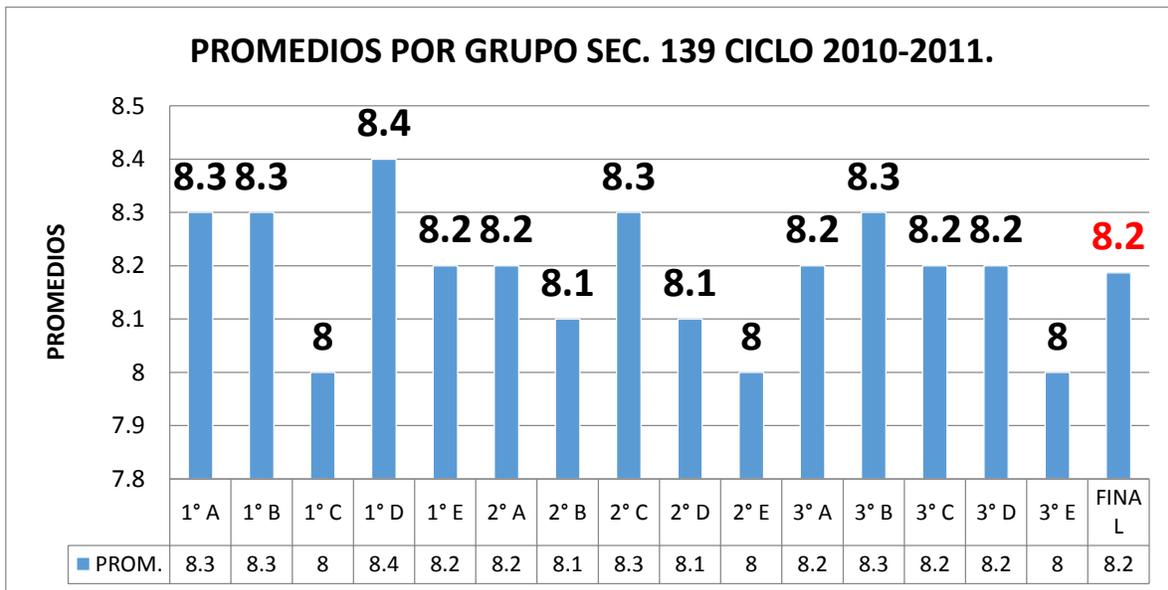
Como los padres de familia no se presentaban a la firma de boletas, acordamos establecer reuniones de trabajo con los mismos cada fin de mes para establecer vínculos sociales y de compromiso moral, debo establecer que cuando llegue a la escuela en la firma de boletas asistía el 20% de padres de familia, hoy se presenta el 98%; en estas reuniones mensuales se informa a los padres de familia del proyecto educativo de la escuela con la finalidad de que se responsabilicen de sus hijos y del proceso educativo de los mismos.

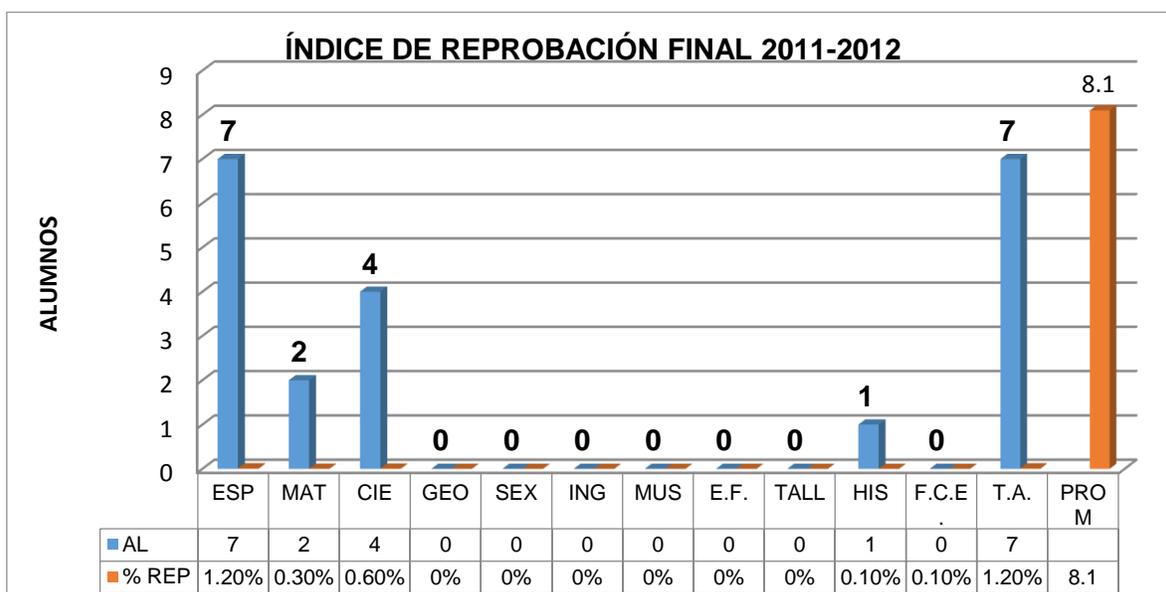
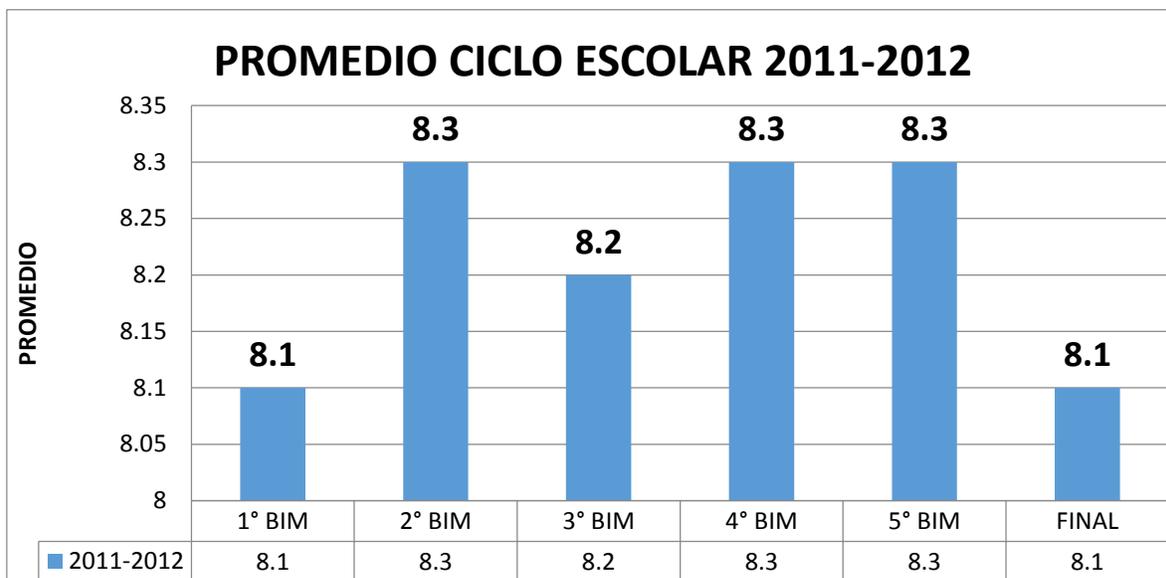
En el indicador de evaluación acordamos establecer un modelo estandarizado que consiste en lo siguiente:

1. Mensualmente cada uno de los profesores informara a los padres o tutores los indicadores de la evaluación (sería lo mismo para matemáticas que para español), examen 50%, evaluación continua 50% y exámenes mensuales, exámenes bimestrales, exámenes semestrales y exámenes finales unificados.
2. Obligatoriamente en el temario mensual de cada una de las asignaturas se agregaran los indicadores de evaluación, rubricado por los padres o tutor, el alumno y el profesor.

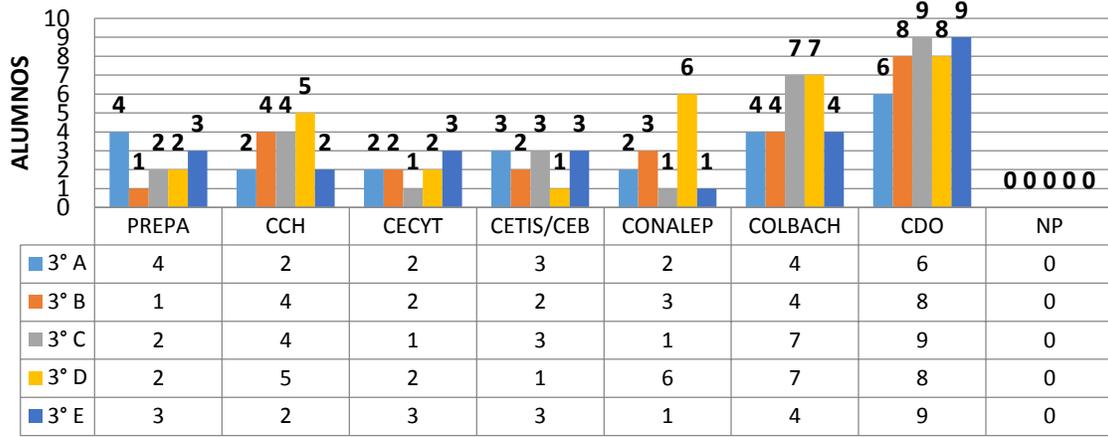
3. Todos los exámenes son impresos y estarán formados por tres tipos de reactivos tipo CENEVAL o PISA, para que los alumnos se vayan capacitando en la resolución de exámenes de alta dificultad.
4. Para los alumnos de 3er. Año se establecer estrategias de capacitación y preparación para el examen de admisión a bachillerato mediante prácticas en el laboratorio de computo con un prototipo de examen del CENEVAL.

### 3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS ACADEMICOS.

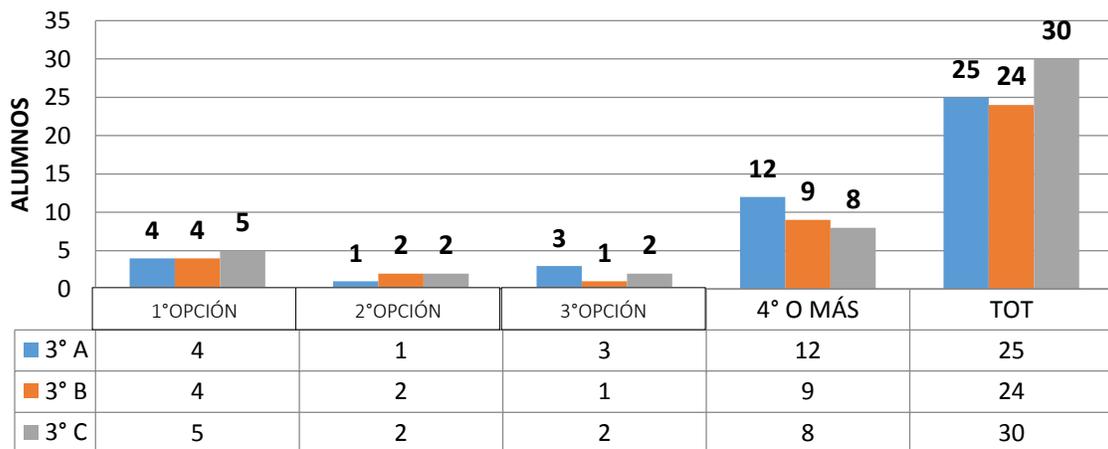




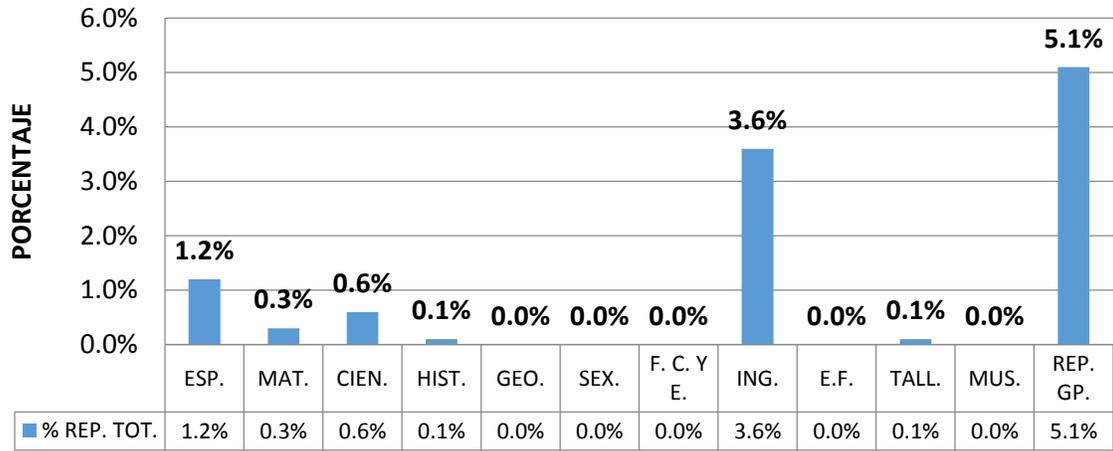
## RESULTADOS COMIPEMS 2011-2012



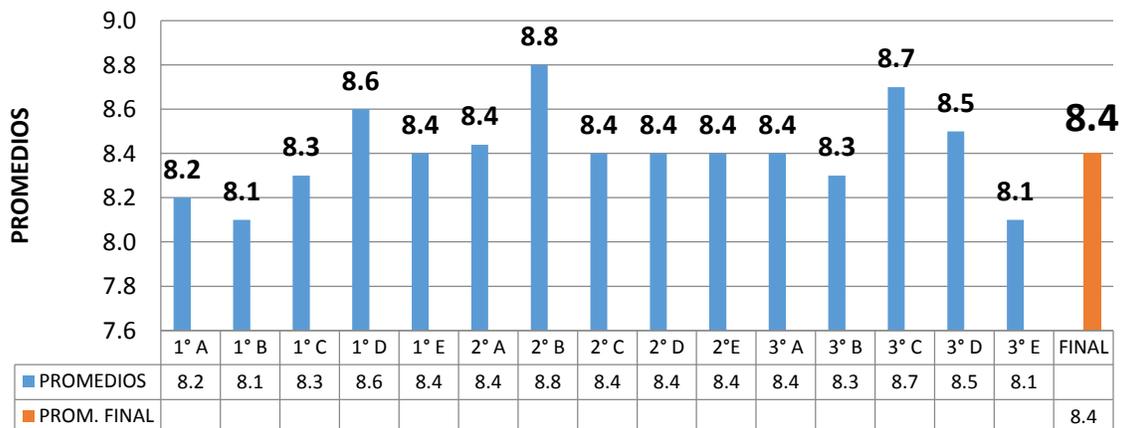
## RESULTADOS COMIPEMS 2011-2012 OPCIONES EDUCATIVAS



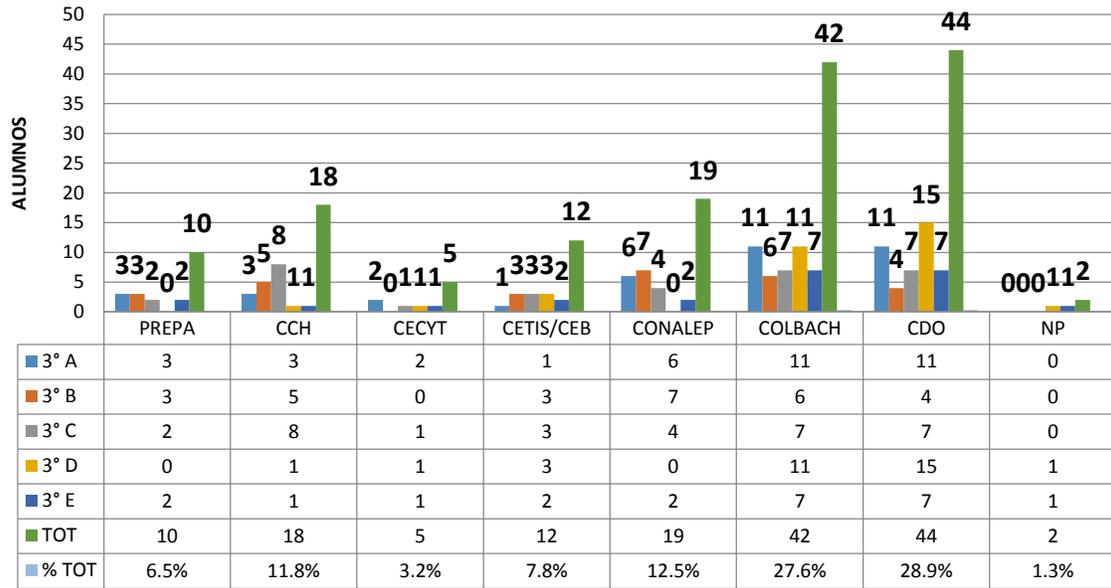
### PORCENTAJE DE REPROBACIÓN FINAL DE CICLO ESCOLAR 2012-2013



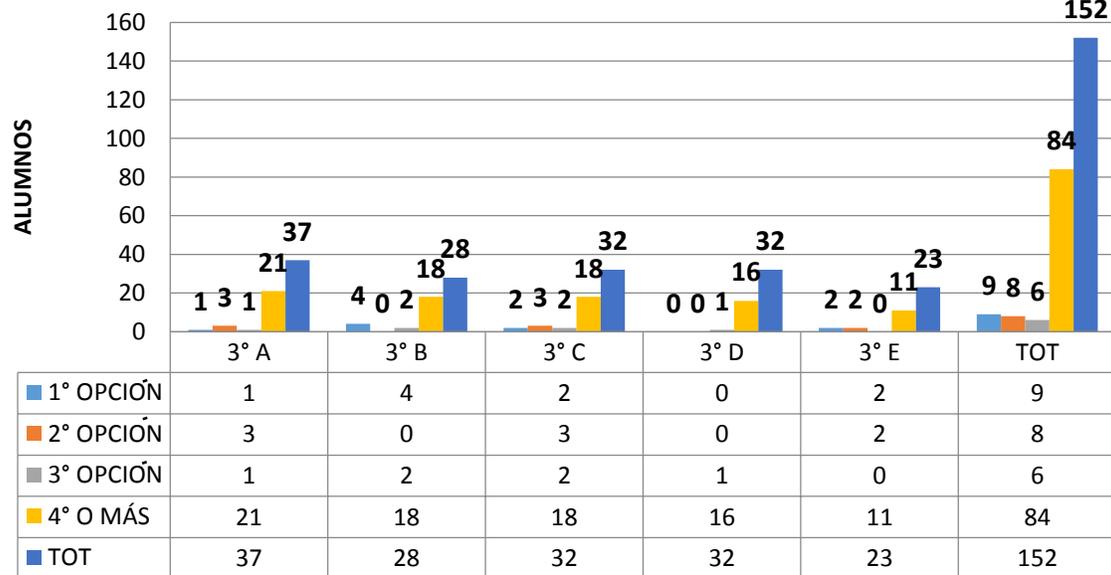
### PROMEDIO GENERAL DEL CICLO ESCOLAR 2012-2013



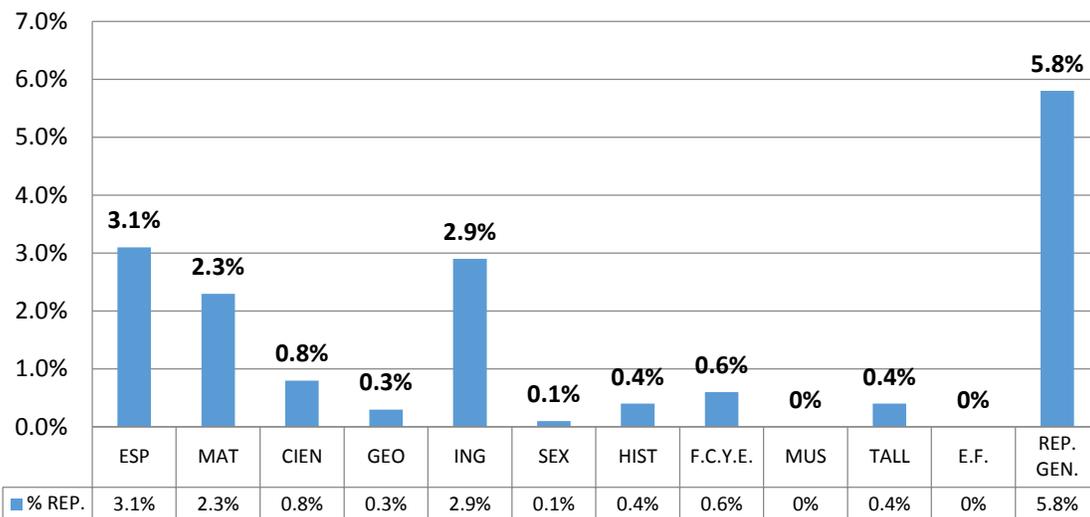
### RESULTADOS COMIPEMS 2012-2013



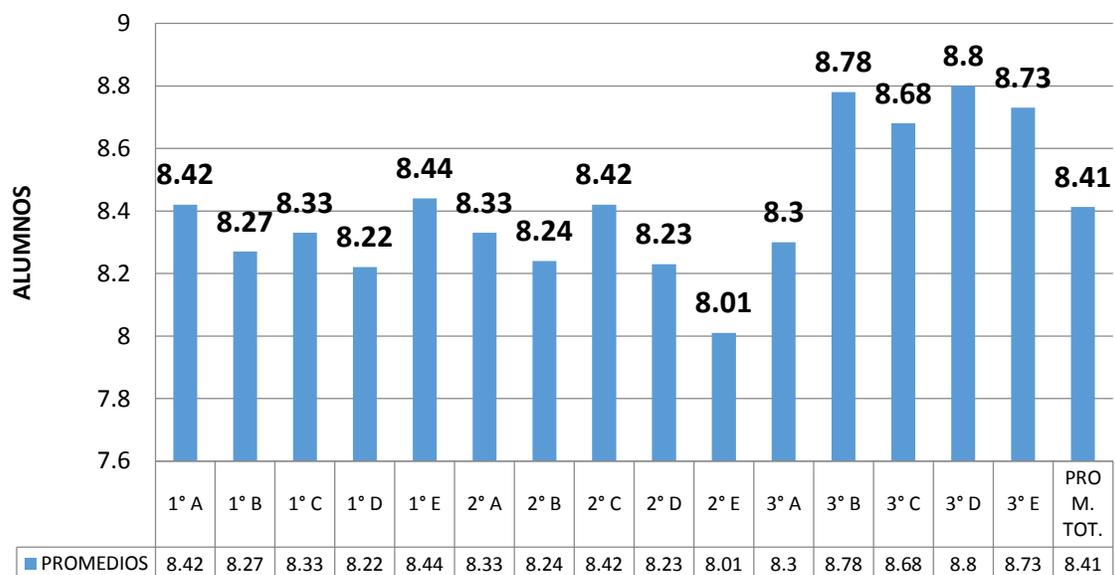
### RESULTADOS COMIPEMS 2012-2013



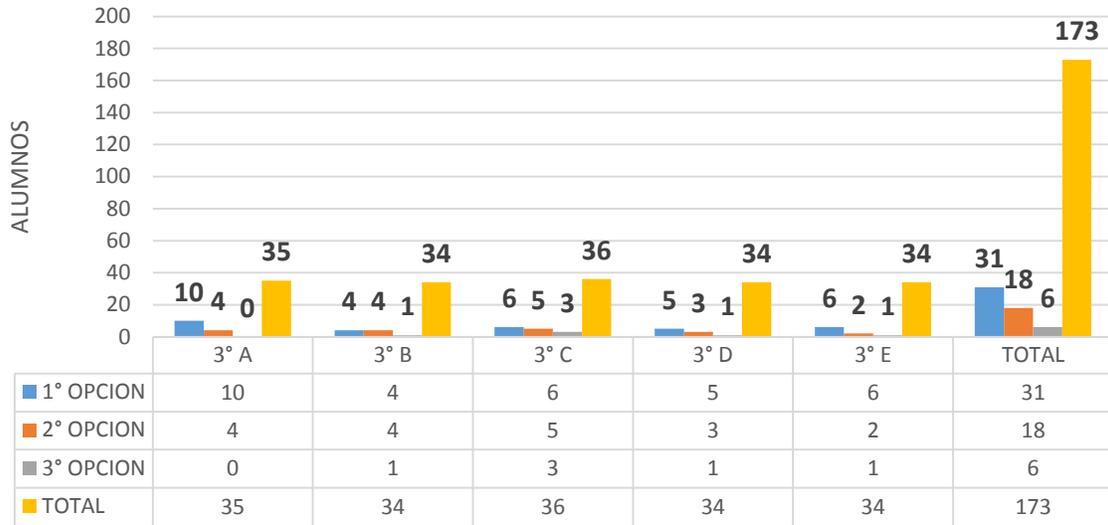
**PORCENTAJE DE REPROBACIÓN EN EL CICLO ESCOLAR  
2013-2014**



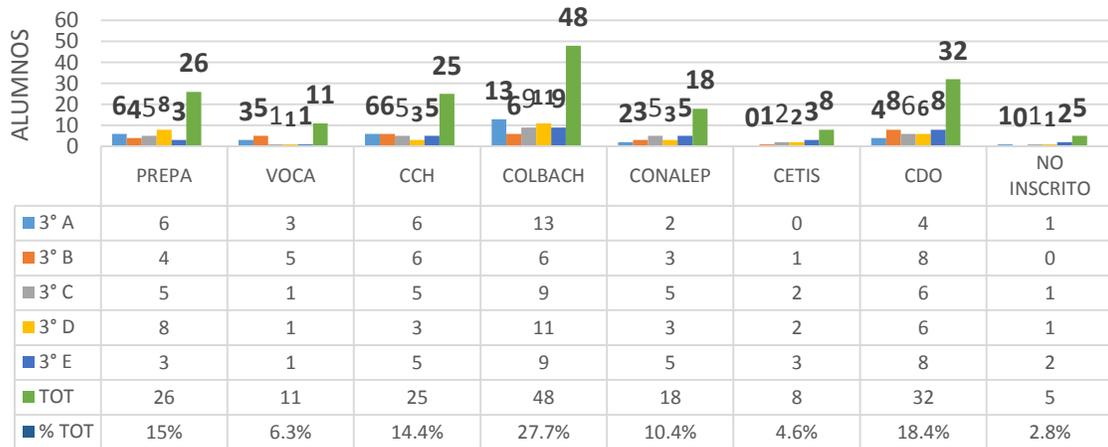
**PROMEDIOS DE LA SECUNDARIA CICLO  
2013-2014**



**RESULTADOS COMIPEMS 2013 - 2014**  
**OPCIONES EDUCATIVAS**

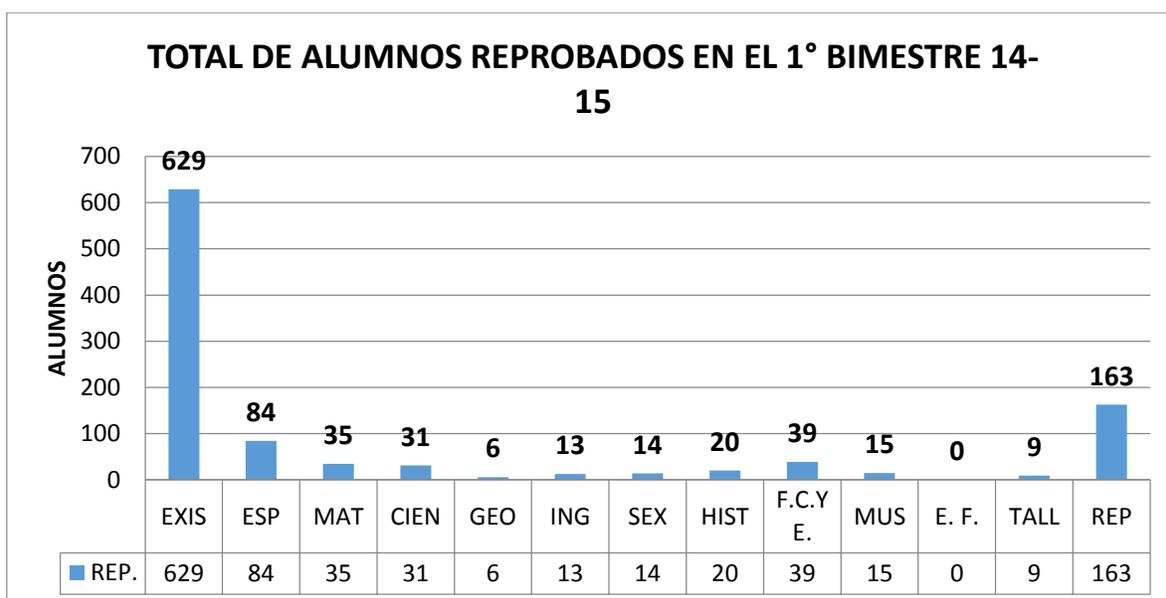


**RESULTADOS COMIPEMS 2013-2014**

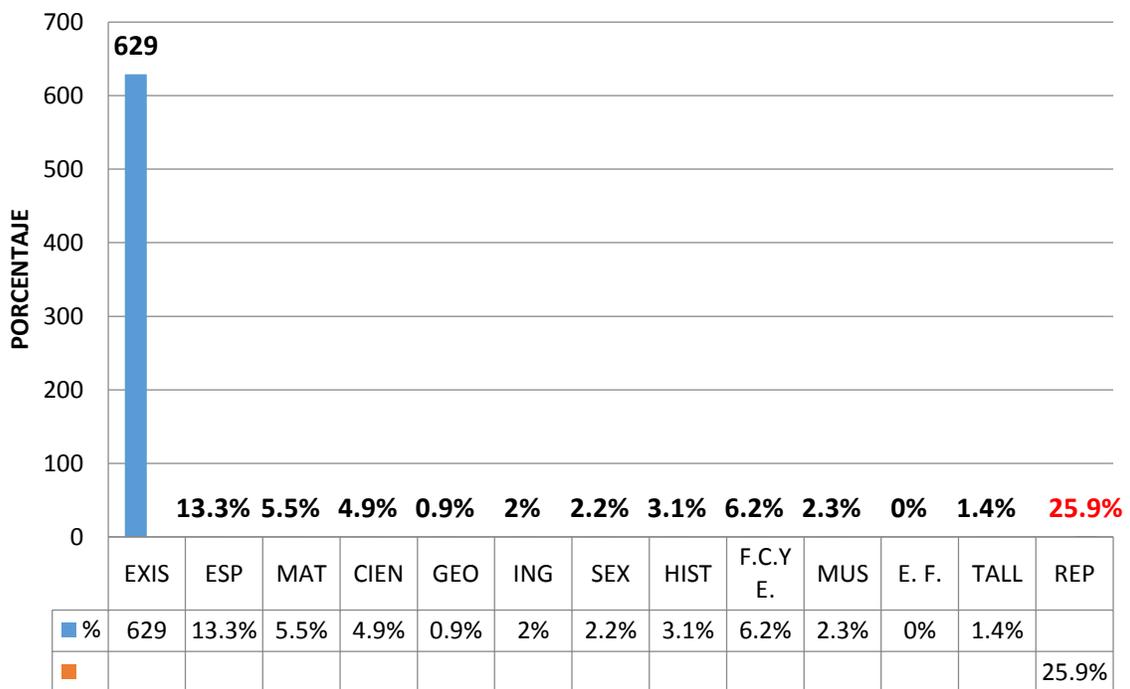


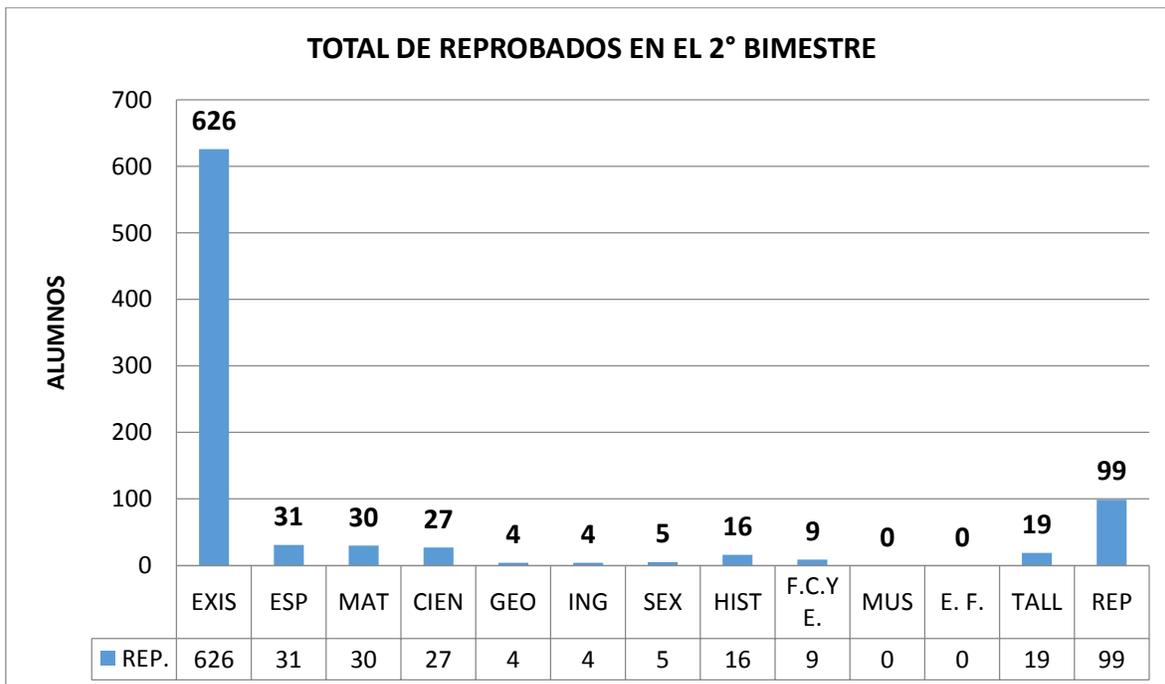
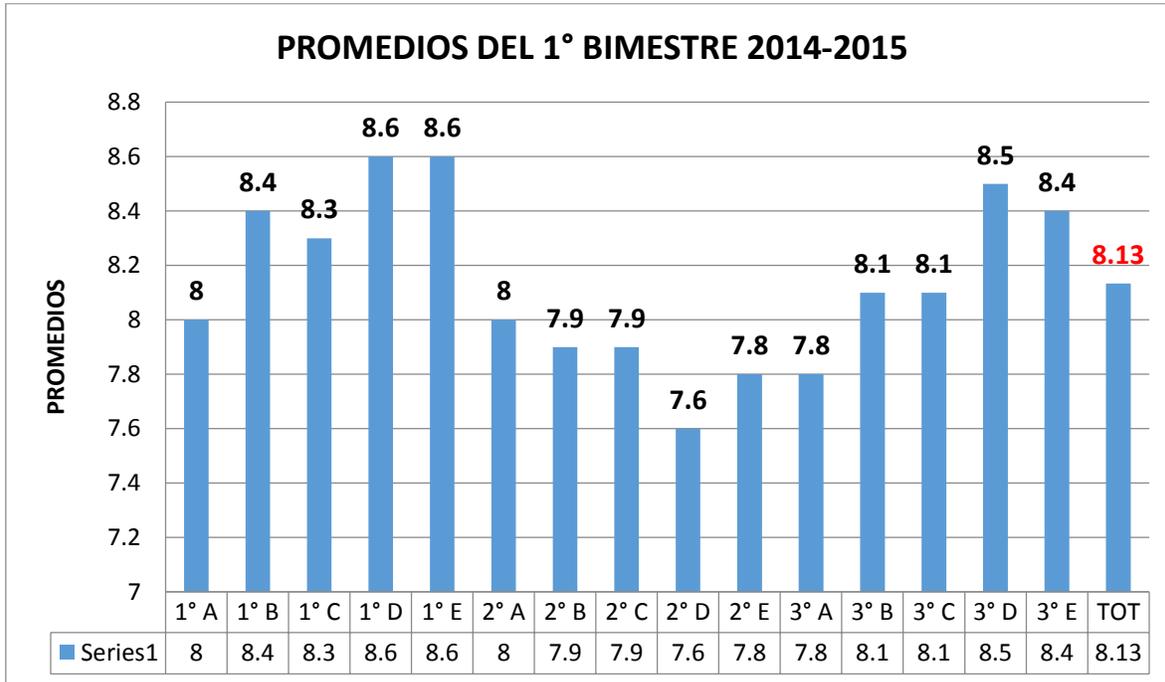
### 3.6 Análisis del ciclo escolar 2014-2015.

#### ESTADÍSTICA CICLO ESCOLAR 2014-2015

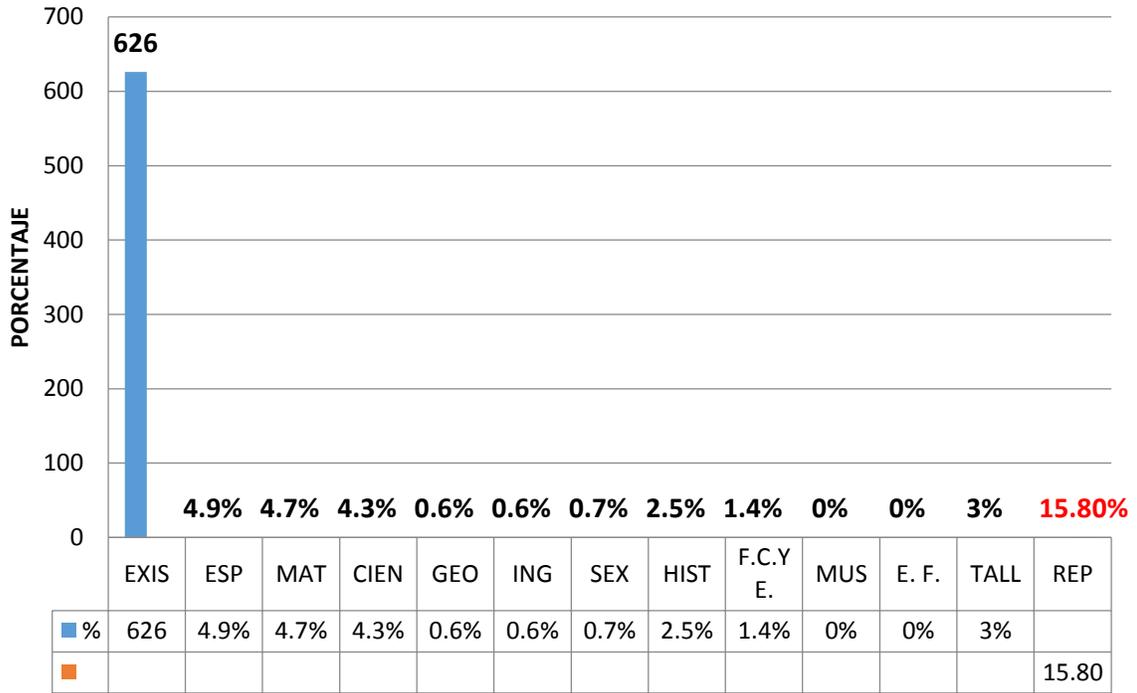


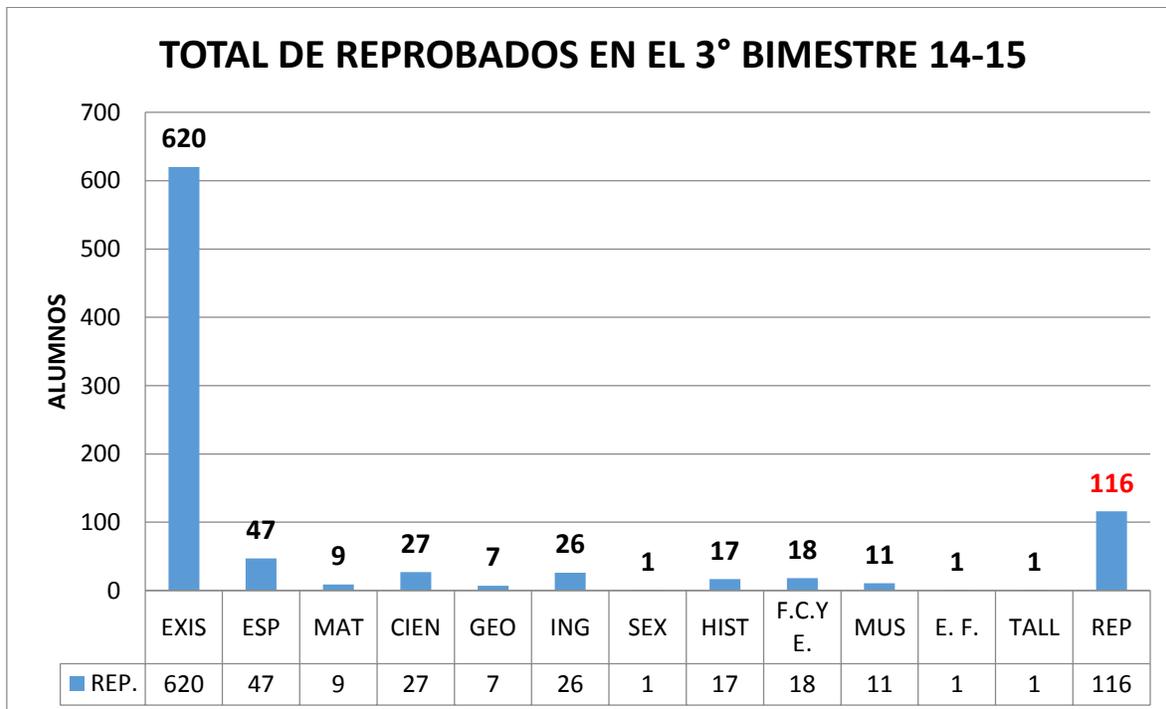
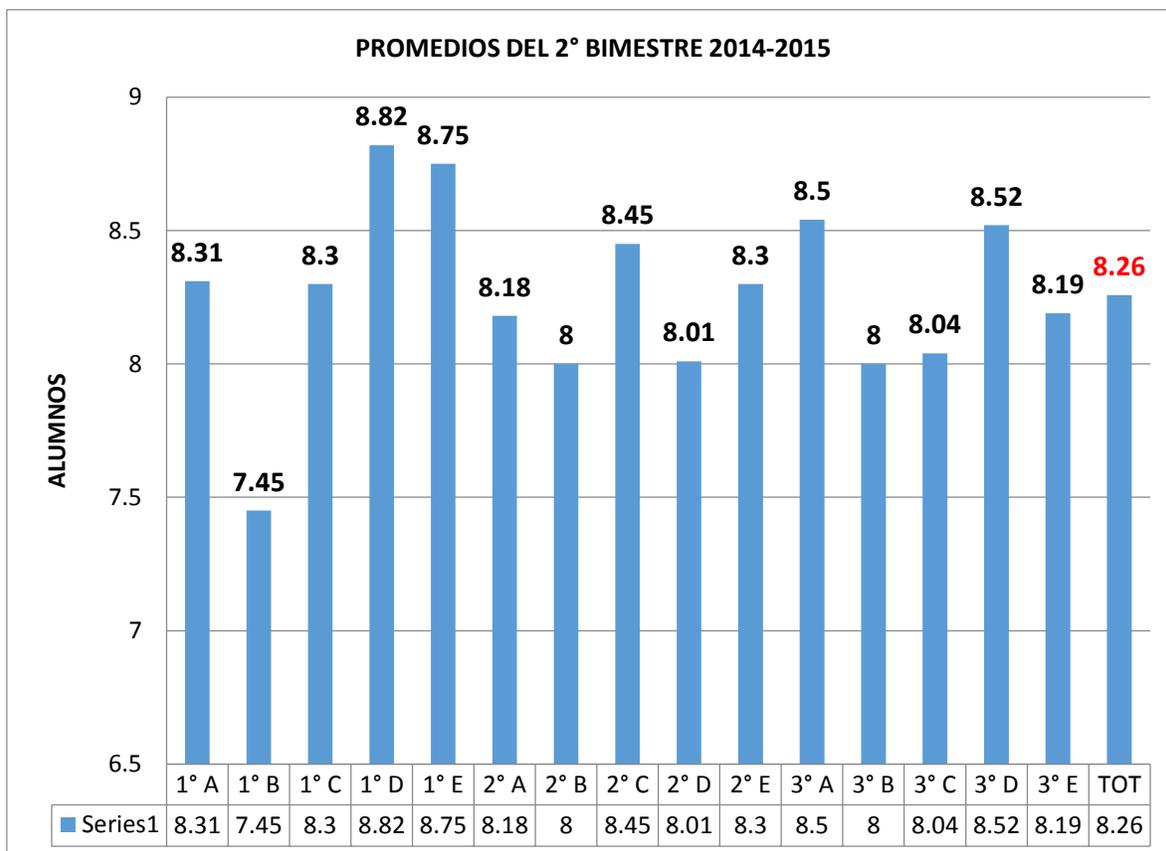
### PORCENTAJE TOTAL DE REPROBACIÓN EN EL 1° BIMESTRE 14-15



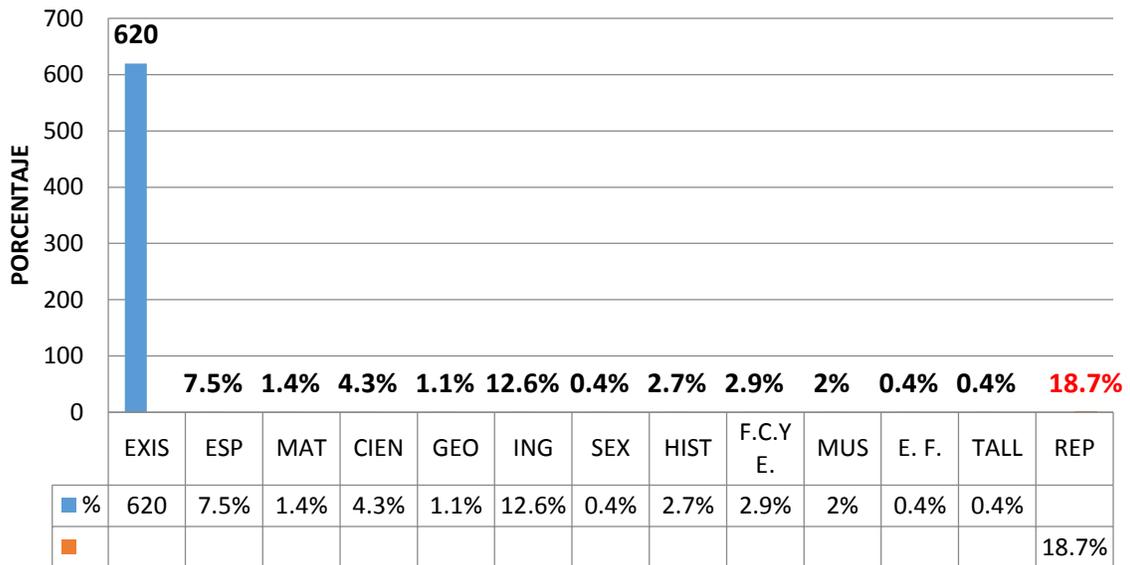


### PORCENTAJE TOTAL DE REPROBACIÓN 2° BIMESTRE 14-15

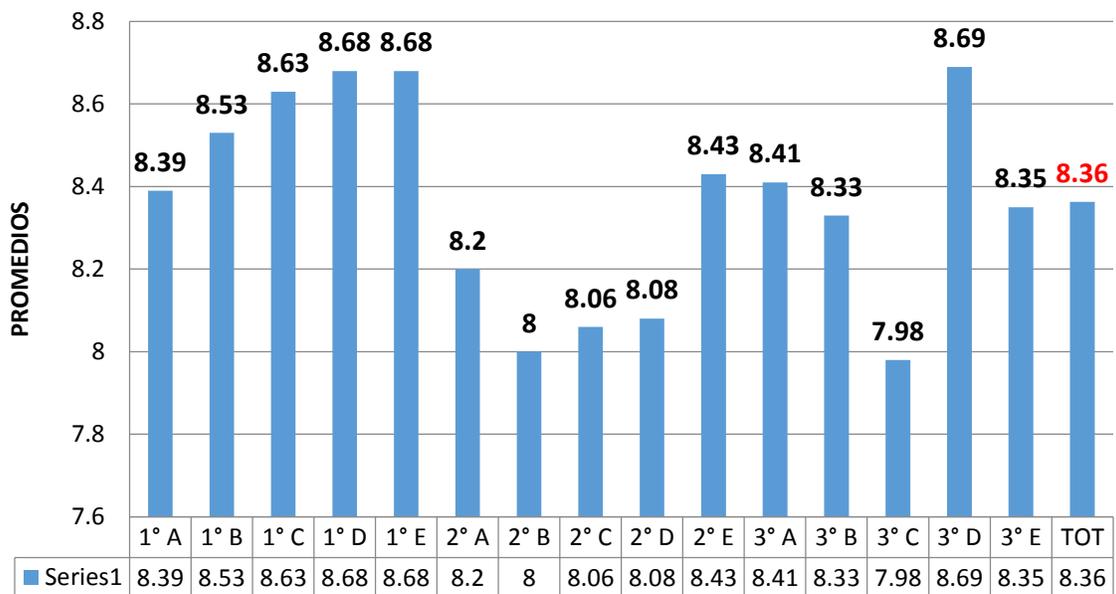




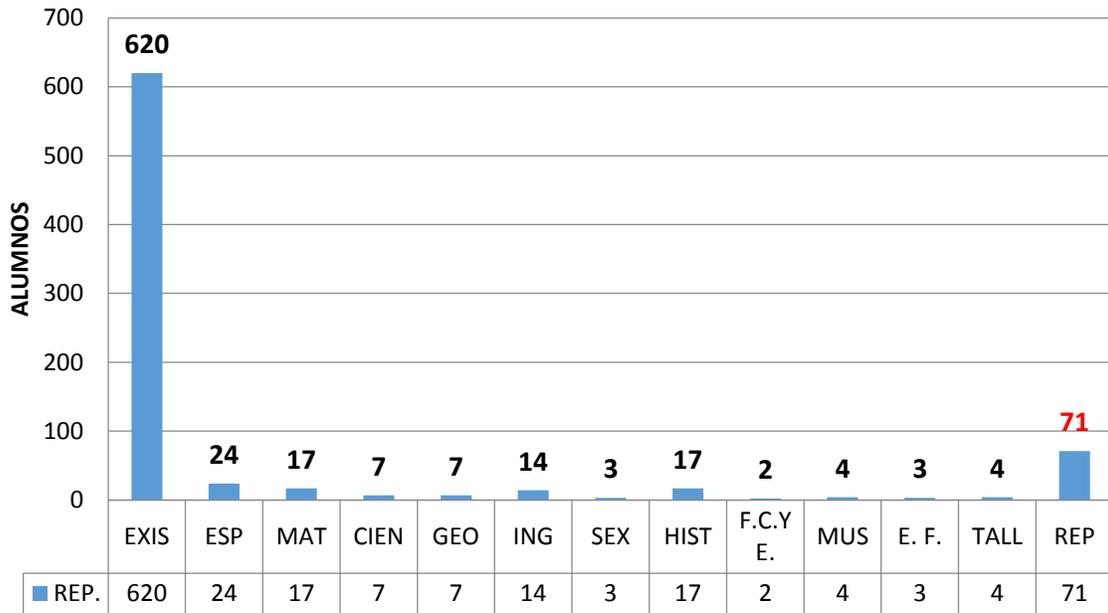
### PORCENTAJE TOTAL DE REPROBACIÓN 3° BIMESTRE 14-15



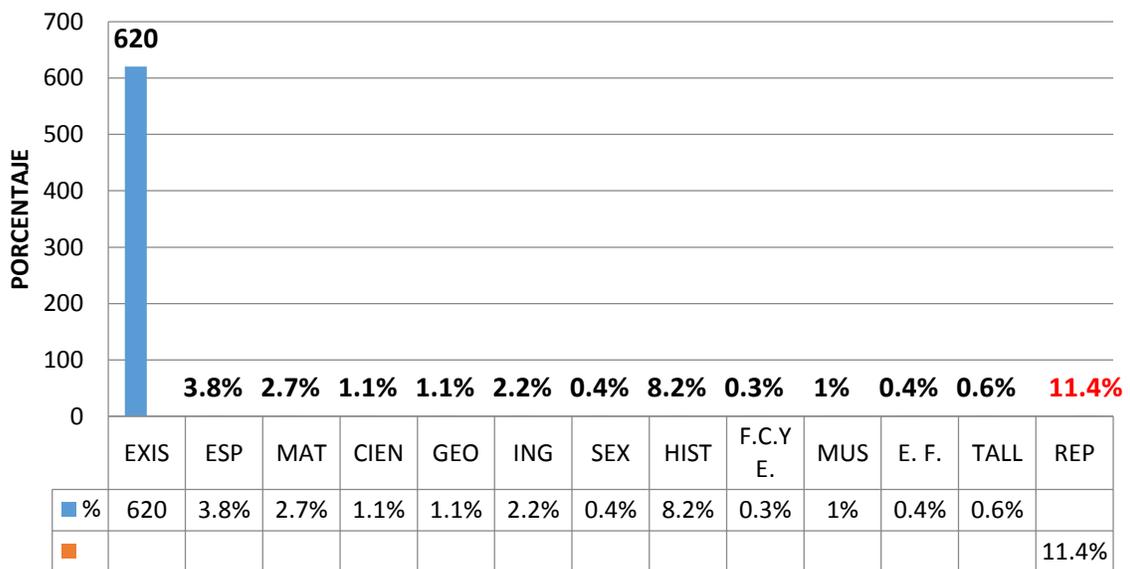
### PROMEDIOS 3° BIMESTRE 14-15

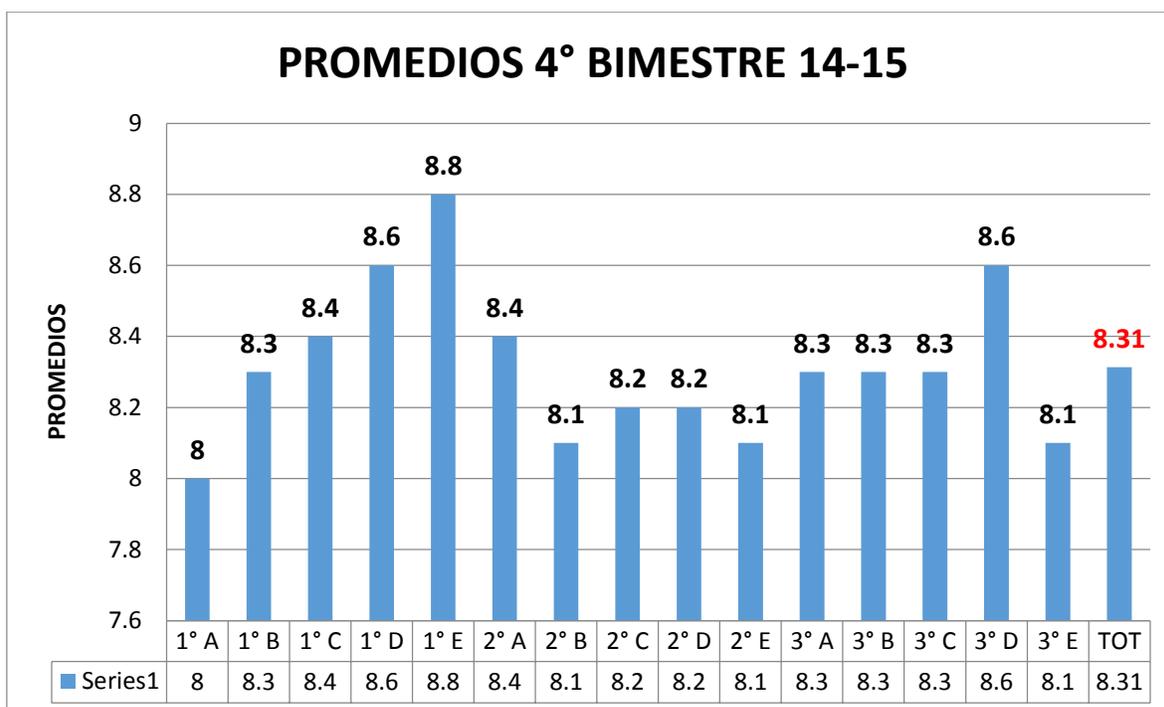


### TOTAL DE REPROBADOS EN EL 4° BIMESTRE 14-15



### PORCENTAJE TOTAL DE REPROBACIÓN 4° BIMESTRE 14-15





Nuestra meta para este año escolar 2014-2015 es terminar con un logro académico o promedio general de 8.50, y una eficiencia terminal de 100% en tercer año e ingresar a bachillerato un 55-60% a su primera, segunda y tercera opción.

### 3.7 Exploración de liderazgo y competencias directivas.

A continuación se presenta una pequeña “investigación” (técnicamente exploración) para reforzar y de alguna manera demostrar que el éxito de la educación básica depende fundamentalmente del liderazgo compartido y transformador establecido por los directivos. Al mismo tiempo se muestro el grado de conocimiento de las competencias directivas.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Describir el grado de conocimientos de los directivos acerca de las competencias así como su percepción como líderes dentro de su escuela.

### **Específicos**

Describir el conocimiento de los directivos en el área de liderazgo.

Describir el conocimiento de los directivos en el área de competencias.

Estimar la autopercepción de liderazgo de los directivos.

## **HIPÓTESIS**

La mayoría de los directivos carece de formación académica y profesional suficiente en el campo de la administración educativa, liderazgo, gerencia pública, administración de recursos humanos, conocimientos tecnológicos, administración e impulso pedagógico y motivación de recursos humanos.

La deficiente calidad en el ejercicio de la administración educativa por parte de los directivos en los diferentes niveles educativos, es la causa principal de la baja calidad en la Educación Básica.

## **METODOLOGÍA**

Diseño de estudio

Transversal.

Población

Directores de turno matutino y vespertino de escuelas secundarias públicas y privadas de la delegación de Tlalpan y Coyoacán.

## Metodología

Se realizó la medición de percepción de liderazgo y conocimientos de liderazgo mediante la aplicación de un cuestionario a cada director de las escuelas participantes.

Posteriormente se realizó la construcción y limpieza de la base de datos en el software estadístico SPSS IBM versión 19.

## Plan de análisis

La muestra quedó conformada por 45 directores de las escuelas participantes. Posteriormente se realizó un análisis descriptivo mediante medidas de tendencia central como son la media y la mediana para conocer el nivel de conocimientos percibidos y el nivel de conocimientos real.

Las medidas de tendencia central explican alrededor de qué valores se agrupan los datos obtenidos. La medida más evidente que podemos calcular para describir un conjunto de observaciones numéricas es su valor medio. La media es la suma de todos los valores de una variable dividida entre el número total de datos de los que se dispone.

En este caso el valor obtenido de las variables percepción de liderazgo y conocimientos de liderazgo entre el número de sujetos medidos por cada una de ellas.

Más formalmente, si denotamos por  $(X_1, X_2, \dots, X_n)$  los  $n$  datos que tenemos recogidos de la variable en cuestión, el valor medio vendrá dado por:

Donde :

$$Media(X) = \frac{\sum_{j=1}^n X_j}{n}$$

$\sum X$ = sumatoria de las observaciones

$n$ = total de observaciones

Finalmente se estratificaron las medias por procedencia de los directores, ya sea escuela privada o pública para así poder comparar las percepciones y conocimientos entre estos.

#### Población de estudio

Directivos de escuelas secundarias de la Inspección General de la Zona Escolar No. XXI, XXIII y LXXVII.

#### Muestreo

Debido a que el total de la población de directivos es de 50 se incluyeron a todos los directivos de la Inspección.

#### Resultados

De las 50 escuelas que conforman la zona, 45 entregaron el cuestionario, es decir la tasa de respuesta fue del 68%

De las 45 que respondieron, el 35.3% de la muestra correspondió a escuelas secundarias públicas y el 64.7% a escuelas secundarias privadas.

La variable de conocimiento representa el grado de conocimiento que tienen los directivos acerca de las competencias. Se midió con 3 preguntas abiertas las cuales se calificaban como correctas o incorrectas en un rango del 0 al 10.

Los resultados obtenidos indicaron que la media de conocimiento sobre competencias en la población fue de 1.62 (ds 1.7), es decir reprobado y siendo el valor más alto encontrado de 5 puntos.

Conocimiento	Media	Desviación estandar
General	1.62	1.706
Escuelas públicas	2	1
Escuelas privadas	2	2

Tabla 1. Media y desviación estándar de los valores obtenidos Del conocimiento de los directivos tipo de escuela.

	Calificación en conocimiento		
	0	3	5
Escuelas públicas	52.9%	47.1%	-
Escuelas privadas	47.1%	41.2%	11.8%

Tabla 2. Calificaciones obtenidas en conocimiento de los directivos de acuerdo al tipo de escuela.

El liderazgo se midió de acuerdo a la autopercepción que tienen los directivos de cómo ejercen el liderazgo dentro de su escuela. Se midió mediante un cuestionario de 45 preguntas con escala de respuesta tipo likert: nunca, casi nunca, ocasionalmente, frecuentemente, muy frecuentemente; el cual tuvo un rango de puntos del 45 al 225 siendo la autopercepción de liderazgo mayor en cuanto el puntaje del instrumento aumenta.

Los resultados obtenidos en cuanto a autopercepción de liderazgo fueron en promedio 191.04 y no se encontraron diferencias significativas entre las escuelas públicas y privadas.

Liderazgo	Media	Desviación estándar
General	191.04	16.49
Escuelas públicas	194.30	18.31
Escuelas privadas	188.54	15.22

Tabla 3. Medias y desviaciones estandar de la autopercepción de liderazgo de los directivos

## **CONCLUSIONES.**

Como lo muestran los resultados los directivos de escuelas públicas y privadas se observan como sujetos expertos de liderazgo, gerentes públicos y directivos con competencias para liderar el proceso educativo, pero en la realidad el logro educativo en educación básica como lo demuestran las diferentes evaluaciones internacionales y nacionales no aumenta. Como lo establece Hickman el liderazgo es una herramienta para influir en los subordinados, delegan funciones para compartir responsabilidades, también rompe con el modelo vertical y autoritario de la Secretaría de Educación Pública.

El directivo tiene la responsabilidad de liderar el cambio, desarrollar una estructura de trabajo colaborativo y proveer un foco moral de la escuela o institución educativa. Desde luego que debe demostrar las competencias directivas y transmitir las a sus colaboradores

Como se demuestra en el análisis de las gráficas de la historia académica de la escuela secundaria diurna No. 139 turno vespertino, con un plan estratégico de transformación escolar, con la formación de un equipo de trabajo colaborativo y con la dirección de un liderazgo compartido y transformador y ejerciendo los recursos financieros con transparencia y honestidad se logra preservar la escuela pública, a pesar y en contra del modelo globalizador aunado a un gobierno sumiso y depredador. Es importante establecer que, cuando se logran establecer metas a corto y mediano plazo y se establece una estructura de trabajo compartido entre padres de familia profesores y directivos se logran resultados extraordinarios en beneficio de la comunidad educativa y se rompe el círculo vicioso de la administración central (SEP) que establece que la educación es un gasto; el director, el líder, el gerente, debe ser el motor para el cambio de la escuela de educación básica, es el detonante para modificar las prácticas tradicionales de los docentes, debe ser el administrador educativo que prospecta la escuela de excelencia en beneficio de la comunidad educativa.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

1. Anderson, Jonathan (1984) Redacción de Tesis y Trabajo Escolares. Ed. Diana, México.
2. Arnaiz Amigo, Aurora (1972) Teoría del Estado, Revista Deslinde: Cuadernos de Cultura Política Universitaria. Centro de Estudios Sobre la Universidad, UNAM, No. 12, Abril 1972, México.
3. Basave Fernandez del Valle, Agustín, (1965) Teoría del Estado. Fundamentos de Filosofía Política. Ed. Jus, S.A. 2da. Edición, México.
4. Bosch García, Enrique, (1990), La Técnica de la Investigación Documental, Ed. Trillas, México.
5. Cabrero Mendoza, Enrique (1995), Del Administrador al Gerente Público, México.
6. Chiavenato, Idalberto, (1995), Administración de Recurso Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, Mexico.
7. De la Cueva, Mario, (1980), La Idea del Estado, UNAM, México.
8. Guerrero, Omar (1989) La Teoría de la Administración Pública, Ed. Harla, México.
9. Guerrero, Omar (1989) El Estado y la Administración Pública, INAP, México.
10. Heller, Hermann, (1968) Teoría del Estado, FCE, 6ª. Edición, México.
11. Kliksberg, Bernardo, (1983) Universidad, formación de Administradores y Sector Público en América Latina, CLAD, INAP, FCE, México.
12. Olea Frnaco, Pedro-Sánchez del Carpio Francisco L., (1987) Manual de Técnicas de Investigación Documental. Ed. Esfinge, México.
13. Ezpeleta, Justa-Furlan, Alfredo (1992) La Gestión Pedagógica de la escuela, UNESCO/OREALC, Santiago, Chile.
14. Gadott. Moacir, Historia de las Ideas Pedagógicas, ed. Siglo XXI. Palacios, Jesús, La Cuestión Escolar, ed. LAIA.

15. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000, D.O.F., S.E.P.  
(1996), 19 febrero 1996

**16.-** GESTIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA, Vol. 1, Mex. Julio-diciembre 1992,  
CIDE, México. PP 20-35

17.- GESTIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA, Vol. 2, Núm. 1 Jul.dic. 1993, CIDE,  
México. Pp 60--70

18.- GESTIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA, Vol. 2, Núm. 2, jul-dic 1993, CIDE,  
México. Pp 23-44.

## ANEXOS

Responda a los siguientes cuestionamientos:

1.- Qué es una competencia?

---



---



---

2.- Escribe los tipos de competencias que conoces:

---

3.- Cuáles son las competencias con las que te identificas y que pones en práctica?

---

Subraya la respuesta que corresponda a tu desempeño como Director (a)

1. Cómo Director proyecta una imagen positiva de la Institución en las diferentes ocasiones que la representa.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
2. Contribuye para que las actividades cívico-culturales permeen en la comunidad y el entorno social.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
3. Asiste a eventos cívico-culturales organizados por la comunidad escolar.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
4. Provoca en el cuerpo docente cambios innovadores en su práctica educativa.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
5. Ayuda al colectivo docente a lograr un desempeño acorde a los estándares de calidad institucionales.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
6. Su desempeño como Director se orienta a la mejora continua de la institución.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
7. Se anticipa a los cambios institucionales.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
8. Genera confianza y credibilidad en el colectivo escolar.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
9. En corto tiempo suma aliados para la mejora continua.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
10. Como Director establezco las metas en el PETE de acuerdo a los planes y programas.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
11. Dentro de mis prioridades como Director	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

resalta el aspecto formativo de los alumnos.					
12. Todos los esfuerzos de la comunidad escolar, como Director los compromete para lograr las metas del PETE.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
13. Como Director desarrollo la cultura de altas expectativas en el trabajo de los profesores para cambiar positivamente.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
14. Como Director motivo e incentivo el desempeño de los profesores.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
15. Informo oportunamente a la comunidad educativa de las decisiones sustantivas para la institución.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
16. Como Director mantengo los canales de comunicación abiertos y transparentes.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
17. Motiva a los profesores para que se desarrollen profesionalmente y mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
18. En las juntas técnicas incentiva como Director la innovación.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
19. Como Director despliego todas mis habilidades para comprometer a los profesores en su responsabilidad para mejorar los procesos de aprendizaje.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
20. Involucro a todos los profesores para lograr las metas del PETE.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
21. Involucra a toda la comunidad educativa en la planificación del PETE.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
22. Como Director he modificado la cultura actitudinal de la escuela.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
23. Promuevo la planificación de todas las actividades, como una práctica habitual de la institución.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
24. Promuevo el trabajo colaborativo para elevar el logro académico y así cumplir con la meta principal del PETE:	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
25. Promuevo la innovación tecnológica TIC en el proceso enseñanza aprendizaje.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
26. Con los recursos del PEC, Cooperativa Escolar y Padres de Familia, promuevo el equipamiento (nuevas tecnologías, TIC) de la escuela.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
27. Constantemente visita los salones de clase de los diferentes profesores.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
28. Motiva para que el personal docente, administrativo y de intendencia respete las normas y horarios como parte de la cultura institucional.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

29. Como Director motivo al personal administrativo para mantener al día los manuales de procedimiento (kardex, expedientes, libros de SAE,etc).	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
30. Promueve la capacitación del personal administrativo.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
31. Informa, sensibiliza y responsabiliza a los profesores del cumplimiento de las normas administrativas.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
32. Supervisa en coordinación con SAE la disciplina de los alumnos.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
33. Como Director tiene el reconocimiento de la comunidad escolar en base a los valores institucionales.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
34. Su ejemplo permanente de preocupación por el desarrollo y crecimiento de la escuela, ha influido positivamente en profesores, alumnos y padres de familia.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
35. Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares institucionales.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
36. Como Director se compromete con su propia formación.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
37.- Como líder logra que la institución tenga reconocimiento público.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
38. Como líder forma un equipo de trabajo con competencias profesionales altamente desarrolladas y reconocidas, para responder a la comunidad educativa.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
39. Es reconocido por la confianza que deposita en las capacidades de los otros.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
40. Apoya en forma proactiva a los demás logrando un trabajo de equipo colaborativo.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
41. Es reconocido por su empatía, cordialidad y trato respetuoso con toda la comunidad educativa.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
42. Ha logrado instalar estilos de trabajo colaborativo.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
43.- Enfrenta los conflictos y los resuelve con éxito.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
44. Como Director es ampliamente reconocido por su capacidad de negociar en situaciones complejas.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

45. Como Director constantemente genera nuevas ideas que agregan valor al trabajo de la escuela.	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
--	-------	------------	----------------	----------------	--------------------