



Universidad Pedagógica Nacional 095

**Maestría en Educación Básica
Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en Educación
Básica**

Título del proyecto

**El Impacto de la Gestión Escolar en las Funciones Directivas,
Para alcanzar la Calidad de la Educación
En el Cendi “Rosario Castellanos”**

Alumno: Adriana Ruiz Bobadilla

Tutora: Doctora: Karina Rodríguez Cortes

Junio 2016

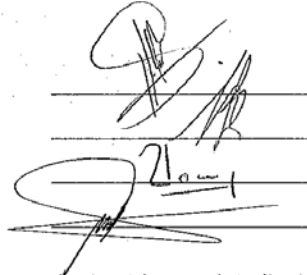
Ciudad de México a 18 de mayo de 2016

DICTAMEN APROBATORIO

Mtra. Ericka Alejandra Mejía Carrasco
Subdirectora de Servicios Escolares
Universidad Pedagógica Nacional
Presente

En relación con la tesis de maestría: *Impacto de la gestión escolar y de liderazgo transformacional en las funciones directivas del CENDI Rosario Castellanos para alcanzar la calidad en educación*, que presenta **Adriana Ruiz Bobadilla** a propuesta de la Dra. Karina Rodríguez Cortés, los abajo firmantes, miembros del jurado comunicamos que cumple con los requisitos necesarios para presentar el examen de grado correspondiente.

Presidente: Dr. Wenceslao Sergio Jardón Hernández
Secretario: Dr. Víctor Manuel Santos López
Vocal: Dra. Karina Rodríguez Cortés
Suplente: Mtro. Felipe Bonilla Castillo



El examen está programado para el 01 de julio del año en curso a las 19:00 hrs. en el Auditorio de esta Unidad.

Atentamente
"Educar para Transformar"



Prof. Manuel Quiles Cruz
Director
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 095
D.F. AZCAPOTZALCO

C.c.p. Archivo

MQC/MAVP/mpg

Agradecimiento:

*Quiero dedicar el presente
primeramente a dios y a mis seres
queridos que me apoyaron y
respaldaron siempre. Con todo cariño.*

Adriana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I Contexto Problematizador y Metodológico	7
1.1. Justificación	7
1.2. Fundamentación	8
1.2.1 Antecedentes (a manera de estado del arte).....	8
1.2.2. Planteamiento de la Problemática	11
1.3. Diagnóstico y Metodología	17
1.3.1. Propósitos u Objetivo.....	22
1.3.2. Elementos Metodológicos	25
a). Sujeto de Intervención	25
b). Descripción espacio-temporal	23
c). Procedimiento	23
CAPÍTULO II. Marco Contextual	26
2.1. Política Internacional.....	26
2.2. Panorama Nacional.....	32
2.3. Panorama Educativa.....	35
CAPÍTULO III. Marco Teórico-Conceptual	46
3.1 Antecedentes Histórico y Conceptual de la Gestión Escolar.....	46
3.2. Definición de Gestión Escolar.....	49
3.3. Modelos de la Gestión Escolar.....	52
3.4. Modelo Estratégico de Gestión Escolar	56
3.5. El Modelo Estratégico de Gestión Escolar y su Relación con la Calidad Educativa ...	62
3.5.1. Herramientas que ayudan al seguimiento de la Gestión Escolar	75
Capítulo IV. Desarrollo y Evaluación	78
4.1. Propósitos.....	78
4.2 Contexto	78
4.3 Descripción	84
4.4 Metodología	86
4.5. Procedimiento	87
4.6. Resultados.....	87
Conclusiones	99
Bibliografía	104
Anexos	113

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cuando se hace referencia al tema de la educación, se encuentran cambios en los conceptos que en ocasiones no quedan claros, como modernización educativa, competencias, calidad en la educación; lo cual genera, en los responsables de dirigir una institución educativa, cierta confusión, además de que diariamente se enfrentan a una serie de problemas a solucionar en el contexto educativo. Esto podría explicarse, en parte, por el hecho de que los directores reflexionan poco sobre aspectos como liderazgo, gestión educativa y calidad en la educación.

En el presente trabajo se toma en consideración el quehacer del gestor educativo para alcanzar una Educación de Calidad en el Cendi "Rosario Castellanos". El objetivo principal es analizar y evaluar la forma en que la gestión escolar impacta para que la directora haga suyos los aspectos administrativos, pedagógicos y humanos que sustenten su actuación para motivar la participación activa de los miembros de la institución con la finalidad de alcanzar una educación de calidad.

Para lograr este objetivo en un primer capítulo se analiza el contexto problematizador y metodológico; en un segundo capítulo se integra el marco contextual, así como el panorama internacional de la calidad educativa, a través de una contextualización sobre el surgimiento de la propuesta educativa basada en la calidad, la profesionalización de los docentes revisando varios contenidos y decretos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), que plantean que el desarrollo de la educación y de la formación son una de las condiciones de la emergencia de un nuevo modelo de crecimiento económico.

Posteriormente se realiza una sistematización de los principales problemas de la situación de la educación en México, como la falta de equidad, de calidad y las fallas del sistema educativo; se define qué es política educativa y las características de la Reforma Educativa, partiendo del análisis del contenido del

Programa Nacional de Educación 2001-2006, y finalmente el *Programa de Educación Preescolar*, 2004, documento que regula la actividad educativa en los centros de educación preescolar. Al final del capítulo se hace un análisis de términos competencias y de las competencias que le son propias al gestor educativo para alcanzar una educación de calidad.

En un tercer capítulo se elabora un Marco Teórico-Conceptual de la Investigación, en el cual se analiza la gestión escolar, los modelos de la gestión escolar y el modelo de gestión estratégica así como la relación de la gestión con la educación de calidad. En donde la gestión escolar se perfila dentro del sector escolar como la construcción y el espacio que enseña a los y las ciudadanas a moverse en un mundo de cambios permanentes. Es decir, la gestión de calidad escolar deberá considerar la dinámica del entorno en pro de mantener en alto la naturaleza de sus desempeños, es decir la educación de sujetos para un mundo que cambia.

El cuarto capítulo inicia con los propósitos, porqué y paraqué de llevar a cabo la investigación, el contexto y la metodología. Se explica el proceso de indagación y recopilación de la información, en el que se fundamenta el método de investigación y los instrumentos aplicados para la recopilación de datos, así como la selección de la muestra, el contexto general, la descripción y como se procesaron los resultados. Al final se desarrolla un apartado que contiene conclusiones finales a las que se llega mediante el análisis de los resultados, y sugerencias que puedan fortalecer y reorientar la función directiva que se aborda.

CAPÍTULO I: Contexto Problemático y Metodológico

1.1. Justificación.

Para Elena Guadalupe Rodríguez, Revista Iberoamericana de Educación (2005), "Ala era que transitamos se le denomina postmodernista, un más allá de lo moderno, esto en un marco de tendencia a la globalización, que a la vez se está configurando, y que implica una serie de modificaciones económicas, políticas y culturales para las diferentes sociedades del planeta", lo que ha llevado a replantear el papel de mucho de lo instituido, como son las estructuras organizativas, las interacciones sociales, los procesos de producción de bienes y servicios y por supuesto, la educación, en la actualidad los procesos de globalización nos plantean grandes desafíos, entre éstos, la reforma educativa, que traza la necesidad de adoptar modelos educativos funcionales que permitan un cambio en la institución escolar, por tanto, han de ser promovidos como parte de los procesos de transformación de gestión escolar que deben constatarse al interior de la institución educativa.

En este contexto, el cambio como proceso de constante transformación del directivo proviene principalmente desde la gestión escolar, a través de un liderazgo educativo. Dicho liderazgo debe ser capaz de animar a toda la comunidad educativa para que ésta se involucre de manera activa y comprometida en la innovación y renovación educativa, al manejo de tiempos, espacios y recursos así como las oportunidades de actualización que se ofrecen en los Centros de Desarrollo Infantil (Cendis).

Sobre el liderazgo transformacional, Aguilera, Gutiérrez Mayoga y Sánchez (1999:149), plantean que: "está muy ligado al rol que asume el director en la gestión escolar moderna caracterizada por una estructura descentralizada. Por tanto, este tipo de gestión requiere, naturalmente, de mecanismos de delegación de responsabilidades y participación estamental en la toma de decisiones pedagógicas y de optimación de la calidad de la educación".

Para la Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en educación” (2009). “La noción de autoridad es un concepto necesario en la relación directivo-institucional, pero a diferencia del rol tradicional de éste, el liderazgo transformacional sugiere la distribución del poder en la toma de decisiones entre los miembros de la comunidad”. “El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, requiere de la reflexión constante sobre su actuar, análisis y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas institucionales, y también asumir una perspectiva crítica para poder modificar el desarrollo positivo de la comunidad educativa con la que colabora”. Murillo Francisco Javier. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación (2006)

Lo que implica cambios tales que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. En dicha línea, la presente investigación pretende integrar un proyecto de investigación que propicie el análisis y la evaluación de la forma en que el conocimiento de la gestión escolar influye en el liderazgo del directivo para que el director haga suyos los aspectos administrativos, pedagógicos y humanos que sustenten su actuación en la participación activa de los miembros de la institución con la finalidad de alcanzar una educación de calidad en el Cendi “Rosario Castellanos”.

1.2. Fundamentación.

1.2.1. Antecedentes (a manera de estado del arte)

Para efectos de reconocer de qué forma se ha abordado el tema de la presente investigación, se revisaron los trabajos de tesis de maestría con temas y contenidos similares, del año 1999 al año 2013 y se realizó una búsqueda electrónica de las tesis que la Biblioteca Gregorio Torres Quintero de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco de la Ciudad de México, Se consultaron temas que se acercan al planteamiento, los resultados del reconocimiento de estos documentos son los siguientes:

En la tesis Liderazgo, Directores de las Escuelas de Teresa del Socorro Martínez Ramírez (1999 pp. 13), se caracteriza al gestor escolar (directivo/a), como la figura en la que se deposita la corresponsabilidad, para responder ante la comunidad educativa; es observado y evaluado, no sólo por la misma sociedad, sino también por los otros actores que intervienen en el hecho educativo.

Aunado a la caracterización general, se ha detectado la necesidad de que los gestores educativos, fortalezcan sus propias competencias, dado que los rasgos generales de esta figura, cuentan con perfiles heterogéneos, las trayectorias por las que cada uno atravesó para alcanzar el puesto de directivo son diversas; también los tiempos de formación, actualización y profesionalización son diferentes, pero la constante en todos y cada uno de ellos, estriba en que es necesario que muestren: *Un perfil basado en la gestión escolar.*

María Magdalena Bibo Amador (2002), en la tesis: *Directores de Escuelas en Educación Preescolar*, explica que en 1984 la Secretaría de Educación Pública puso en operación los “Proyectos Estratégicos”, como instrumentos de coordinación y apoyo de sus dependencias. Entre los proyectos estratégicos destaca el denominado “Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directores escolares”, cuyo objetivo específico era fortalecer la gestión administrativa y técnico-pedagógica de los directores escolares de educación elemental, media básica y media superior para contribuir a elevar la calidad de la educación.

De acuerdo con la autora, en la actualidad el directivo no sólo debe conocer de gestión administrativa y técnico-pedagógica, además necesita tomar decisiones, trabajar en equipo de manera colegiada, comunicar adecuadamente, ser empático, comprometido y que conozca la realidad de la escuela, de los alumnos y profesores, que pueda crear un clima agradable de trabajo, que sea respetuoso con los valores y proyectos del colegio, que respete y haga respetar las normas institucionales, que sea innovador, saber qué hacer ante un conflicto, cómo

involucrar a los padres de familia, como interaccionar con sus compañeros maestros/as.

En 1992 se integró una *Guía de apoyo para el director de educación primaria* en coordinación con el *Programa Emergente de Actualización del Maestro* y que se otorgó al nivel preescolar en material fotocopiado, con el propósito de organizar el trabajo en la etapa de actualización de esa época (septiembre 1992) a través de un compendio de lecturas referidas a talleres en Chile sobre los tipos de supervisores (directores/as) de manera muy general.

En la Universidad Pedagógica Nacional, específicamente la Unidad 141 en Guadalajara, se convocó al Diplomado sobre Gestión Escolar a partir del año 2000, el diseño curricular de éste fue planteado en cuatro módulos que hicieron posible la elaboración de un Proyecto de Gestión Escolar como producto del mismo diplomado. En el Proyecto se han incorporado quienes tienen interés o necesidad de formarse en ese tema.

Las tesis que se consultaron de Teresa del Socorro Martínez Ramírez (1999), María Magdalena Bibo Amador (2002), Sandra Cristina Rosas (2002), Vázquez Juan Manuel González Ramírez (2001), con temas sobre la importancia del líder educativo; perfilan las competencias que debe tener un líder eficaz, así como el análisis de las reformas educativas y de lo que la gestión escolar debe contemplar para una eficiente implementación y alcanzar las características de un buen director para lograr la calidad educativa.

El contenido de los documentos consultados, en este apartado, ofrece parámetros del quehacer del directivo del Cedi Rosario Castellanos, con los cuales se pueden analizar aspectos de la gestión escolar como la capacidad técnico-administrativa, los instrumentos de coordinación y apoyo de la gestión administrativa y técnico-pedagógica, la empatía, el involucramiento de los padres de familia y del resto de la comunidad escolar, con la finalidad de contar con

elementos que permitan detectar los aciertos y errores en la manera de aplicar la gestión escolar y hacer los ajustes necesarios para alcanzar la educación de calidad.

1.2.2. Planteamiento de la Problemática.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, una de las cinco metas nacionales es: “México con Educación de Calidad” y aunque no se define, las siguientes características nos permiten tener una definición del concepto:

- La expansión de la educación básica y el descenso gradual de la población en edad escolar han permitido alcanzar niveles elevados de cobertura. Sin embargo, la eficiencia terminal de la educación básica es baja dado que, persisten rezagos de consideración en el sistema educativo nacional, los más importantes son la falta de oportunidades de gran parte de la población para acceder a una educación de calidad, y a los avances en materia de tecnología e información. Otro reto ligado al anterior es superar la desvinculación entre la educación media superior y superior y el sistema productivo. Esta situación ha limitado la posibilidad de ampliar la cobertura en la educación media superior.
- Una mejor educación necesita de un fortalecimiento de la infraestructura, los servicios básicos y el equipamiento de las escuelas; es necesario fortalecer la colaboración entre las comunidades escolares, académicas y la sociedad para acotar la violencia mediante acciones integrales, principalmente bajo un enfoque preventivo.
- Un México con Educación de Calidad propone implementar políticas de estado que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos, y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector

productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.

De lo anterior se concluye que la educación de calidad debe contener un sistema de profesionalización de la carrera educativa que estimule el desempeño académico de los directivos y mejore los procesos de formación y actualización, fortaleciendo los procesos de formación inicial y de selección, además es necesario patrocinar la colaboración entre las comunidades escolares, académicas y la sociedad.

Se requieren mejores directores y maestros, más preparados y con verdadera vocación, que estén siendo evaluados constantemente, implementando la gestión escolar como estrategia para alcanzar las metas planteadas por la comunidad escolar

Asimismo en la actualidad los procesos de globalización nos plantean grandes desafíos, entre los cuales están las reformas en educación basadas en competencias, que plantean la necesidad de adoptar modelos educativos funcionales para no quedar de espaldas a los nuevos requerimientos de la sociedad por lo que los movimientos de cambio en la institución escolar, han de ser promovidos como parte de los procesos de transformación de la gestión escolar que deben constatarse al interior de la institución educativa.

El Cendi “Rosario Castellanos” de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), es una escuela que ofrece el servicio a las madres o padres trabajadores de dicha dependencia de gobierno, tiene un enfoque burocrático y una de sus características básicas radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general. En este sentido, la gestión educativa que se aplica tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para supuestamente realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

En este contexto, las directoras del Cendi se han caracterizado por crear un ambiente en el que aparentemente “todo está bien”, adornan la escuela, son amables con las madres de familia y su prioridad es quedar bien con las autoridades (Dirección General del Servicio Exterior y de Recursos Humanos) de la SRE, quienes son sus jefes inmediatos y de los que depende su estancia en el Cendi y que además desconocen la estructura y funcionamiento del centro educativo y de la gestión escolar, sirva de ejemplo que han enviado secretarias a trabajar frente a grupo o han puesto directoras que son familiares de algún funcionario en turno.

Es por esto que el cambio, como constante adaptación, proviene principalmente desde la gestión escolar, a través de participación activa de todos los actores educativos, así, como del gestor encargado de la implementación y guía de una buena gestión dentro del centro educativo. Dicho líder debe ser capaz de animar a toda la comunidad educativa para que ésta se involucre de manera activa y comprometida en la innovación y renovación educativa, al manejo de tiempos, espacios y recursos así como las oportunidades de actualización que se ofrecen en el Cendi.

El liderazgo transformacional es parte de la construcción de los logros de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos, se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. Este liderazgo está ligado al rol que asume el director en la gestión escolar moderna caracterizada por una estructura descentralizada. Por tanto, “este tipo de gestión requiere, naturalmente, de mecanismos de delegación de responsabilidades y participación estamental en la toma de decisiones pedagógicas y de optimización de la calidad de la educación Coronel, Leith Wood, Tomlinson y Genge, (2006).

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, requiere de la reflexión constante sobre su actuar, análisis y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas institucionales, y también asumir una perspectiva crítica para poder modificar el desarrollo positivo de la comunidad educativa con la que colabora, lo que implica cambios tales que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. En dicha línea, este trabajo pretende integrar un proyecto de investigación educativa con el propósito de integrar la gestión escolar como estrategia para alcanzar una Educación de Calidad en el Cendi "Rosario Castellanos".

En las condiciones cambiantes de nuestra época nos podemos dar cuenta como la sociedad ha avanzado hacia un proceso global de integración. Esta situación implica que en la mayoría de los países del mundo se realicen transformaciones de todo orden económico, sociales, políticas, culturales y educativas.

Hoy en nuestro país, uno de los grandes retos en materia educativa es elevar la calidad de la educación desde un enfoque integracionista en el sentido de involucrar a quienes de una u otra forma nos vemos inmersos en el quehacer educativo.

La manera de transformar el orden institucional radica en la redefinición permanente y crítica de las prácticas institucionales que se viven hacia el interior de la escuela, es necesaria la participación consistente y comprometida de todos los miembros del colectivo escolar, necesario también es el cambio de actitud, el rescate de valores, la innovación de la práctica educativa, entre otras.

El principal objetivo de la Gestión Escolar es centrar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, interviene sobre la globalización de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa, construye procesos de calidad para lograr los resultados esperados.

La gestión escolar no se asienta sólo en su propio espacio pedagógico y logístico, sino que, fundamentalmente, parte de un dominio social que da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos. Para realizarla gestión escolar es necesario poner en práctica algunas acciones básicas para su funcionamiento:

- a) La elaboración de un proyecto de la institución, que determina la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientara al conjunto de la institución.
- b) El desarrollo de equipos de trabajo, ya que la gestión escolar es el arte de organizar a los integrantes de este equipo en la escuela, requiere de convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que quieren para su institución.

En este sentido, como instrumento adaptativo, debe provenir principalmente desde la gestión escolar, a través de un liderazgo transformacional, que haga suyo no sólo los aspectos administrativos sino como prioridad los pedagógicos y que sustente su actuación en la participación activa de todos los miembros de la institución.

Uno de los instrumentos que se utilizaron en este proyecto fue la entrevista, la cual arroja información sobre el desconocimiento que el directivo tiene sobre la gestión escolar en la institución, la entrevista se llevó a cabo en el cendi en el mes de marzo del 2014, para ejemplificar lo anterior se enumeran algunas preguntas y respuestas que respaldan la percepción de cómo ve la directora su función en el cendi.

Entrevista:

¿Cómo llego a ser la directora de este Cendi?

- Mira me encontraba en una reunión y me presentaron al director de personal de la secretaría de aquel entonces y en la pláticas surgió que necesitaban una maestra para ser directora y le comente mi experiencia y que me invita a intentarlo y desde entonces estoy aquí

¿Le agrada lo que hace?

- Si me encantan los niños y sé que trabajo para que ellos estén bien y que las mamás estén a gusto, pero para ser honesta todo lo relacionado con la SEP, me cansa y no me gusta por eso Lulú (pedagoga) es quien lo a tiende y nos ha funcionado.

¿Por qué le disgusta trabajar con la SEP?

- Por qué quita mucho tiempo además siempre es lo mismo tú has ido y vemos lo mismo sólo que con otro nombre

¿Realmente considera que siempre es lo mismo?

- Claro después de todos años de experiencia, la educación cambio pero lentamente yo no veo cambios o muy pocos, y la verdad la SRE nos pide muchas cosas también y prefiero responderles a ellos, ya vez que no nos niegan nada les he inculcado que mis niños y ustedes necesitan de lo mejor

¿Cómo qué?

- Buenos materiales, buena alimentación, que el cendiesté bien equipado en todo lo necesario, ya ves, pasamos luego más tiempo aquí que en nuestras casas.

¿Siente que su personal le responde en cuanto a la calidad en la educación de los niños?

- Claro, ve las presentaciones de teatro entre otras actividades como las clases abiertas, las exposiciones, en fin, en muchas son tan buenas que los papás quedan fascinados además ahí podemos ver los avances de los niños como en su lenguaje, memoria coordinación, son más abiertos, además es lo que se quiere y se espera que los niños sean más independiente, seguros o no?

Como ya se comentó los cambios han sido lentos, ¿no cree necesario quédebemos prepararnos para lograr que mejore nuestro Cendi, tal vez estudiando, tomando cursos especializándonos cada quien en lo que hace?

- Mira, el personal tiene muchos años de experiencia y se adaptan a todos los cambios, sí considero que el estudio ayuda pero mi personal avala su trabajo con tantos años de servicio, ya ves las maestras que llegaron aquí siendo secretarias ya son buenas maestras, en cuanto a mí ya estoy grande no me niego a lo nuevo pero como ya para qué, además a qué hora?

¿Cómo considera su labor como directora en el Cendi?

- Bueno todos traemos algo de líderes yo me considero un líder nato casi siempre consigo lo que me propongo y creo que sé hablar con las personas las convengo y doy resultados, ya ves las mamás felices, las autoridades apoyándonos y a mí me encanta, además cuento con la estima de todo el mundo y de verdad me preocupa que todo marche bien en el Cendi.

Para ser efectivas las organizaciones educativas deben contar con una gestión escolar como estrategia planificada para dar respuesta a los desafíos planteados para poder alcanzar la educación de calidad. Lo que implica cambios tales que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales, que es lo que hace falta en el Cendi “Rosario Castellanos”, por lo que la pregunta que surge en el planteamiento de esta investigación es: ¿Cómo impacta las funciones de la

Directora del Cendi “Rosario Castellanos” de la Secretaría de Relaciones Exteriores en la gestión escolar para alcanzar una educación de calidad?

1.3. Diagnóstico y Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una metodología de investigación de corte cualitativa en educación ya que “es una actividad sistematizada, orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de las prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (M. Paz Sandín, Barcelona 2003: 86-87).

La investigación cualitativa abarca básicamente aquellos estudios que desarrollan los objetivos de comprensión de los fenómenos socioeducativos y transformación de la realidad, utiliza métodos orientados al cambio y a la toma de decisiones. Sus características hacen que esta metodología sea adecuada para el desarrollo del trabajo, ya que es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental, se desarrolla en contextos naturales, focaliza contextos de forma holística, hace que el investigador desarrolle sensibilidad hacia la biografía personal, lo cual permite al investigador involucrarse en el contexto de lo investigado.

De las bases epistemológicas de la investigación cualitativa en educación se consideró incluir en este proyecto la perspectiva del construccionismo social, “que interpreta el desarrollo de los fenómenos relativos a los contextos a partir del discurso sobre el mundo, no como una reflexión o mapa del mundo, sino un dispositivo de intercambio social. Ubica al conocimiento dentro del proceso de intercambio social, busca explicar cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo donde viven y rechaza la idea de que existe una verdad objetiva esperando ser descubierta”. (Álvarez Méndez 2002).

El construccionismo social contempla la verdad y el significado, no como descubrimiento, sino como construcción, desde esta perspectiva, se asume que

diferentes personas pueden construir diversos significados en relación a un mismo fenómeno. En cuanto al conocimiento expresa que se construye a partir de la interacción entre los seres humanos y el mundo, y se desarrolla y es transmitido en contextos esencialmente sociales. “La evaluación en el constructivismo facilita el involucramiento en las experiencias de los sujetos que aprenden, sus iniciativas e inversión personal en sus tareas educativas, provee el desarrollo de sus habilidades para expresar conocimientos a través de diferentes expresiones como el ser un líder educativo eficaz”. (M. Paz Sandin, Barcelona 2003).

Diagnóstico.

De acuerdo con la perspectiva del Instituto Internacional del Planteamiento Educativo (IIPE2000), los cambios que se producen en la sociedad y que determinan el desplazamiento del modelo tradicional de formación hacia la innovación, generan la necesidad de redefinir el papel del profesional de la educación y, en consecuencia, la propuesta de nuevas alternativas para su formación y desarrollo. En el módulo tres de *Los Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de Transformación Educativa* (2000), se asume que el “nuevo profesional educativo desarrolla una pedagogía basada en el diálogo, en la vinculación teoría-práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad y el trabajo en equipo; que es capaz de tomar iniciativas para poner en marcha ideas y proyectos innovadores; que desarrolla y ayuda a la comunidad educativa en la apropiación de los conocimientos, valores y habilidades necesarios para aprender a conocer, a hacer, a ser y a convivir”. (IIPE Buenos Aires 2000). En síntesis, que se convierta en un verdadero “mediador cultural”.

Daniel Prieto Castillo explica que, “es pedagogía aquella mediación capaz de promover y acompañar el aprendizaje de nuestros interlocutores es decir promover en los otros la tarea de construirse y de apropiarse del mundo y de sí mismos”. En una institución educativa cuya intencionalidad es la de transmisión de la cultura, existen muchos actores que en algún momento cumplen la función del mediador, el que cuestiona nuestro presente, el que nos pone frente a lo enigmático. “La mediación, así entendida cambia la concepción que se tenía de

los actores, de la educación, docente, alumno, directivo, quienes en un inter-juego permanente dan vida a una institución educativa” (Álvarez del Valle Eugenia, 2004).

Para que esto tenga efecto es necesaria una eficaz gestión escolar, definida como “el conjunto de labores realizadas por los actores de comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.” (Loera, Armando, 2009).

Las perspectivas teóricas que fundamentan el trabajo son las propuestas epistemológicas constructivistas:

Jean Piaget, que explica la adquisición de conocimiento, interpreta el aprendizaje y cómo el conocimiento se desarrolla con base a una construcción ordenada de estructuras intelectuales, que regulan los intercambios del sujeto con el medio.

L. S. Vygotsky, considera al individuo como el resultado del proceso histórico y social, donde la actividad humana está socialmente mediada e históricamente condicionada, por eso podemos decir que hay una mediación social.

De acuerdo con Piaget y Vygotsky, una característica de los humanos es la utilización de instrumentos, los cuales abren la vía de aparición de los signos que regulan la conducta social. Esta característica, se denomina mediación semiótica. Los instrumentos son, por una parte, con los que el hombre actúa material y físicamente sobre el medio que lo envuelve (martillo, vehículo, etc.). Los signos, por otra parte, actúan sobre nuestra representación interna de la realidad, transforman la actividad mental de la persona que los utiliza (lenguaje, escritura), y de ese modo regulan su conducta social.

Otro de los referentes conceptuales es la evaluación de competencias del Líder y de la calidad educativa ya que se pretende investigar y analizar de qué manera el

gestor educativo lleva a cabo su labor de liderazgo en las áreas administrativas, pedagógicas y humanas (gestión escolar) para alcanzar la calidad de la educación.

Para alcanzar este propósito se hizo un análisis del tipo de liderazgo que ejerce la persona que asume las funciones de dirección en la escuela como elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela. Es posible afirmar que sí queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio y alcanzar una educación de calidad, pero ¿Qué es una educación de calidad?

La educación de calidad debe ser entendida como un bien público y un Derecho Humano, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento de toda la población, lo anterior está explicado por la UNESCO (2004), que sostiene “que en los países de América Latina y el Caribe se detecta que la mayoría de las barreras para lograr la educación de calidad proviene de las políticas de Estado de cada uno de los países del área y de la situación de pobreza y desigualdad que prevalecen, además de la corrupción de los gobiernos, lo que dificulta llegar a tener una educación de Calidad para Todos”.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Chile 2002, en su diccionario, define la calidad de la educación como: “Nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”. Esto supone la existencia de niveles en el logro de la calidad educativa, lo que nos remite a la medición o valoración de la calidad para determinar dichos niveles; resalta la visión teleológica en la definición del término, orientada a resultados.

Según el acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de educación de las escuelas mexicanas, la educación de calidad ayudaría a superar

la pobreza, a reducir las desigualdades sociales, a promover una mayor inclusión social e integración cultural, a tener una mayor cohesión social y prevenir la corrupción y la violencia. Se parte de que la calidad en la educación está determinada por factores ideológicos y políticos, por los valores predominantes en una determinada cultura por lo que es difícil llegar a un concepto único.

La educación de calidad necesita ser evaluada, sin embargo la evaluación se ha convertido en una de las cuestiones dominantes del discurso y de la actividad educativa. No es de extrañar porque pone sobre el tapete todas nuestras concepciones (sobre la sociedad, la escuela, la tarea del docente, el aprendizaje de los alumnos y alumnas).

La evaluación es considerada una investigación en la que intervienen todos los involucrados en el proceso de enseñanza–aprendizaje, favoreciendo la adquisición de aprendizajes, mediante el seguimiento de los logros alcanzados y de sus resultados de los involucrados en el proceso, el enfoque por competencias y la evaluación pertenecen a un mismo proceso, dado que la construcción de una competencia requiere necesariamente de un proceso de aprendizaje, así, el evaluar valora el aprendizaje mediante la competencia adquirida, la evaluación debe reunir evidencias con el objeto de ser revisadas y analizadas antes de emitir un juicio acerca de los logros del evaluado.

Características de la evaluación, Santos Guerra (1993):

Holística: Considera que el evaluar está orientado hacia la integración de conocimientos, habilidades y actitudes en función de la vinculación con el contexto.

Participativa: Involucra a todos los protagonistas del aprendizaje, dirigiéndose tanto al proceso como a los resultados, cualitativos, cuantitativos, individual, grupal.

Comprensiva: Valora los aspectos de manera integral y flexible con la participación de los involucrados en del proceso de la formación de las competencias.

La evaluación considerara dos propósitos:

- El reconocimiento del desempeño del evaluado
- La inferencia del desempeño futuro del sujeto en las áreas de competencias específicas.

La evaluación considera los criterios para determinar una competencia en cuanto a sus logros.

1.3.1. Propósitos u Objetivo.

El objetivo principal es medir y evaluar la forma en que la gestión escolar impacta para que la directora haga suyos los aspectos administrativos, pedagógicos y humanos que sustenten sus funciones en su actuar para motivar la participación activa de los miembros de la institución con la finalidad de alcanzar una educación de calidad. Para lo anterior, se analizarán las competencias del liderazgo transformacional de la directora del Cendi Rosario Castellanos en el desarrollo diario de interacción con su equipo, ya que actualmente en el Cendi Rosario Castellanos existe un clima organizacional viciado, las maestras están inconformes y descontentas y se nota en su quehacer diario, el equipo técnico no trabaja en equipo y todo ello afecta la educación de los menores, se pretende hacer una propuesta que pueda mejorar la situación educativa en este centro de trabajo.

1.3.2. Elementos Metodológicos:

a). Sujeto de intervención

Director escolar.

b). Descripción espacio-temporal

Centro de Desarrollo Rosario Castellanos. Se diseñaron sesiones de trabajo dirigido alas actividades que realiza la directora en las instalaciones del Cendi de 1:30min de duración, durante los meses de marzo a agosto del 2014.

c). Procedimiento

Una vez detectada la problemática del centro de trabajo, sobre la manera de dirigir y gestionar de las directoras que han trabajado en el Cendi, se estará en condiciones de ubicar con mayor claridad los problemas que manifiesta la comunidad educativa sobre el estado que guarda el Cendi, se buscan posibles soluciones para la problemática y que la comunidad educativa las conozca y sean parte activa del proceso de solución o de alternativas de cambio de la gestión escolar.

Las técnicas utilizadas en el proyecto son:

A) La entrevista abierta, entendida como una reunión para obtener y/o intercambiar información entre una persona y otra, al ser flexible y abierta permitirá interactuar y establecer comunicación con los entrevistados a través de un listado de preguntas sobre el objeto de estudio, para que contesten libremente.

La información recopilada está orientada a conocer si en el ejercicio de su cargo, la directora evidencia prácticas acordes a la propuesta de la nueva gestión escolar. Conocer si, en el trabajo cotidiano de la directora, se han instituido nuevas prácticas y nuevas culturas es primordial, porque a partir de los resultados obtenidos se podrá contar con un referente que permita identificar lo que se ha transformado al paso del tiempo y lo que se conserva, así como las competencias profesionales que es necesario desarrollar para ejercer esta función.

Se llevó a cabo una entrevista a la directora en torno a su actuar dentro de la dirección del Cendi (Ver anexo 1).

B) La observación, es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta información recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros).

Las observaciones (Ver anexo 2) que ya se han registrado sobre acciones y actitudes de la directora sobre cuestiones administrativas, pedagógicas y de su relación con la comunidad escolar, permitirán entender su actuar ante situaciones

problemáticas y lo que utiliza para resolverlas, con la entrevista se intenta obtener información que permita entender mejor el proceder de la directora y conocer lo que sabe sobre el liderazgo educativo y las competencias que debe tener y cuáles aplica.

C) La Rúbrica, es un conjunto de criterios y estándares, generalmente relacionados con objetivos de aprendizaje, que se utilizan para evaluar un nivel de desempeño o una tarea. Se trata de una herramienta de calificación utilizada para realizar evaluaciones objetivas; un conjunto de criterios y estándares ligados a objetivos de aprendizaje usados para evaluar la actuación del objeto de estudio. Las rúbricas permiten estandarizar la evaluación de acuerdo con criterios específicos, haciendo la calificación más simple y transparente.

La rúbrica es un intento de delinear criterios de evaluación consistentes, intenta conseguir una evaluación justa y acertada.

Con la rúbrica de competencias gestoras (ver anexo 3) se evaluaron las competencias que debe tener el líder educativo para una gestión escolar eficaz. Lo cual permitió enriquecer y entender el diagnóstico para estar en condiciones de buscar una posible solución o alternativas a la problemática planteada.

CAPÍTULO II.Marco Contextual

2.1.Panorama Internacional

Desde un análisis internacional sobre las mejoras educativas, se llega a la conclusión que “el mundo está en vísperas de buenas posibilidades para alcanzar la relevancia en la educación básica, satisfaciendo necesidades básicas de aprendizaje”.Panorama de la Educación (OCDE 2014).

Se han dedicado importantes esfuerzos y recursos para avanzar en el desarrollo de un sistema educativo incluyente y de calidad, que se traduzcan en oportunidades reales de mejora en la calidad de la educación y en el acceso para todos; así como apoyo y seguimiento constantes a las escuelas, los maestros, y sus directores.

“En países como Brasil, Chile, Colombia y México entre otros, se ha implementado la planificación del desarrollo de los centros educativos para alcanzar buenos niveles de aprendizajes, cabe mencionar que cada país le da un nombre diferente o lo ven de diferente perspectiva, como consecuencia de diversos aspectos tales como: orígenes de la evaluación y el análisis basado en la escuela, el desarrollo

del currículo y de la voluntad política para lograr una mejora en los centros escolares y los sistemas educativos. Esta iniciativa se inicia con la búsqueda de una autonomía, un compromiso compartido por la mejora de los resultados educativos”. (Educación para todos, El impacto de la calidad UNESCO 2004)

A nivel internacional se han establecido objetivos para mejorar la calidad de la Educación básica: En la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos celebrada en Jomtien, Tailandia (1990), se estableció la necesidad de garantizar el acceso universal con una visión ampliada que permita satisfacer las demandas básicas de aprendizaje de cada persona. Haciendo hincapié en el respeto y enriquecimiento de la herencia cultural de cada sociedad. Se intentó dar a la noción de educación un conjunto de conocimientos y técnicas indispensables para el desarrollo humano, donde se deberá comprender en particular la educación relativa al medio ambiente, la salud y de la nutrición.

De acuerdo al Plan de Acción elaborado en la Conferencia de Jomtien, el concepto de necesidades básicas de aprendizaje constituye una orientación importante para la formulación de políticas para centrar la atención en las personas que necesitan aprender. Además de definir los instrumentos y contenidos de aprendizaje. El concepto de satisfacción de las necesidades básicas ofrece la oportunidad de definir modelos de evaluación de los resultados del proceso educativo, así como la clarificación de los objetivos que permitirá identificar lo que se espera y exige del proceso educativo. Las necesidades básicas de aprendizaje son diferentes dependiendo del país y el contexto sociocultural y económico, pero existen procesos que son comunes.

Jomtien representó una nueva orientación: la educación para la equidad social. Los países en desarrollo tuvieron que llevar a cabo estrategias para elevar el nivel de atención de la población. Manifestaron la noción de que la educación es un medio para permanecer en el mercado. Se presenta un doble enfoque en las reformas educativas: la educación dirigida a la formación para el trabajo y la educación para la gestión de la pobreza. Estas reformas están basadas por la

estandarización de procesos administrativos y pedagógicos, que posibilitan bajar costos y redefinir gastos.

El Banco Mundial (Barrera- Osorio, 2012), por ejemplo, se ha interesado por la administración escolar estandarizada, como una “estrategia de los gobiernos para cumplir los objetivos de la educación para todos, otros países han optado por la descentralización de la toma de decisiones educativas, porque favorece la demanda de una escuela de mayor calidad y garantiza que se reflejen prioridades y valores locales de las escuelas”

La dinámica internacional del cambio educativo (UNESCO) trae consigo elementos, que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Los movimientos internacionales de reforma para la calidad educativa, tales como la eficacia, la mejora de la escuela y el movimiento de transformación han influenciado históricamente en las políticas mexicanas, de sus experiencias se han generado aprendizajes que hoy día están en el sistema educativo, en el movimiento de eficacia basado en los resultados de aprendizaje, la mejora de la escuela centrado en la relación entre los docentes y la cultura escolar para generar estrategias de mejora, a través del trabajo conjunto y el de transformación de la escuela que busca promover la capacidad de cambio a partir de una concepción amplia de los resultados educativos de los alumnos y al centrar la innovación en la mejora de los procesos de aula aunado a ello la profesionalización de los actores educativos, la implicación de la comunidad y la planificación del cambio.

Cabe mencionar que cada país debe establecer sus propias estrategias para resolver el problema de la matrícula para el asunto de la calidad educativa, internacionalmente sean establecido 5 principios fundamentales que han garantizado este aspecto, “la equidad, la relevancia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia” (Orea-Unesco 2007),

La regulación de las políticas educativas trae significativos cambios en la gestión escolar y de las condiciones de trabajo en las escuelas, provocando una

reestructuración del trabajo docente. El análisis de las políticas educativas y la implementación de las reformas trajeron algunas contribuciones en el ámbito político y su administración en el área educativa, que son fundamentales para los cambios en la gestión de los sistemas educacionales y de las escuelas actuales.

El contexto educativolatinoamericano.

Según la Revista Ibero-Americana de Educación 2000, en los años noventa todavía no se tenía resolución para la expansión de la educación básica para la gran parte de la población, por esta razón la mayoría de las reformas educativas tuvieron como principal orientación la equidad social, la jornada laboral y la remuneración de ahí la necesidad de regular la composición, la estructura y gestión de las redes públicas de enseñanza, de aspectos físicos y organizacionales surgiendo adecuaciones en la productividad, eficacia, excelencia y eficiencia presentes en las reformas hasta entonces existentes.

Otro hecho histórico en América Latina, fueron las reformas Educativas (Revista Iberoamericana de Educación 2005), las reformas valorizan la lucha por una educación más democrática que hace sujetos autónomos y emancipados, se refleja una mayor flexibilidad tanto en las estructuras curriculares como en los procesos de evaluación, confirman una nueva identidad docente, presenta un nuevo modelo de organización escolar, la profesionalización de los actores educativos, así como la legitimidad de las prácticas colectivas de trabajo y del reconocimiento de mayores derechos de los alumnos como sujetos socio históricos.

La nueva regulación educativa incide en la organización de todo el sistema escolar, pasando por todas las mediaciones hasta llegar a la escuela, un rediseño de la organización y la gestión de esos sistemas, la regulación laboral docente. Andrea Dávila en *Políticas Educativas en América Latina* SEP 2008, explica que “La regulación en el plano latinoamericano, considera la centralidad en el desempeño docente, el desfase de los discursos oficiales y en los documentos

que proponen las reformas y la práctica concreta de los trabajadores educativos en su desempeño prescrito y real, la regulación en este sentido propone que los docentes adquieran mayor responsabilidad y exige mayor autonomía, capacidad de resolver problemáticas en el contexto educativo, pensar sobre su realidad y trabajar de forma colectiva y cooperativa, yendo más allá de sus condiciones objetivas y subjetivas”.

La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), indica en su informe presentado a la UNESCO que “la educación básica debe tener una cobertura mayor, llegar a todos los rincones del mundo y debe luchar contra el abandono de la escuela antes de tiempo. Además subraya que los contenidos educativos de este nivel tienen que fomentar y motivar el deseo por aprender y conocer, ofreciendo las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida”. Afirma que la finalidad principal de la educación es el pleno desarrollo social del ser humano; que le permita al individuo socializar y acrecentar sus talentos y capacidades de creación con responsabilidad por sí mismo de su aprendizaje el resto de su vida.

La dinámica internacional del cambio educativo no está al margen de ser un meta proceso sociopolítico, trae consigo factores asociados a objetivos determinados, valores compartidos, direcciones particulares y perspectivas diversas; elementos que intervienen de manera interactiva en este proceso de reconstrucción educativa. Por tal razón, ha de comprenderse el *qué* debe cambiar y el *cómo* se puede lograr de la mejor manera; interiorizando simultáneamente que el cambio, en su *qué* y su *cómo*, se mantiene en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

Considerando el plano internacional, referido a los movimientos del cambio en el ámbito educativo, instituciones como la UNESCO, OCDE, BANCO MUNDIAL, señalan que el problema de este asunto crítico, es *encontrarle* sentido y *darle* significado al cambio. Es decir, responder a una serie de cuestiones relacionadas con la reforma misma ¿vale la pena?, ¿de aceptarse, que generaría?, ¿qué se

puede hacer para que el efecto sea positivo? entre otras cuestiones de alto valor. Responder al *qué* debe cambiar y al *cómo* efectuar tal cambio, son las premisas clave, punto de partida para la implementación de reformas educativas de largo alcance.

En el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas individuales en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse. Este es un primer paso para emprender acciones de mejora en colectivo. Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de los resultados educativos y formas de gestión, es identificar los mecanismos mediante los cuales estos dos aspectos del conocimiento se entretajan, situación compleja pero posible; por lo tanto, se continúa en la búsqueda analítica y práctica para contar con elementos certeros que hagan posible coadyuvar con las escuelas a realizar con éxito su proceso de transformación y, por supuesto, a conseguir mejores resultados para todos sus alumnos.

La planificación del desarrollo de la escuela ofrece una vía para conectar ambos campos e ilustra una forma de abrir las puertas de la mejora de manera paralela o por lo menos lo más cercano a la simultaneidad. Los tipos de planificación no son desconocidos para las escuelas; la planificación de su desarrollo puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país. Esto es consecuencia de la diversidad de sus orígenes, la autoevaluación y el análisis basado en la escuela, el desarrollo del currículo y la voluntad política necesaria para alcanzar una mayor responsabilidad en la mejora de los centros y de los sistemas educativos mismos.

Roland Paulston 1988, Merman y Mac Lughlin 1975, Michel Fullan 1991 entre otros muchos defensores del cambio educativo están de acuerdo en que su objetivo último es mejorar la calidad del aprendizaje. MacGilchrist (1994) sugiere que, “además, hay otros objetivos que aparecen como los medios fundamentales para

detonar el trabajo en la escuela, mediante los cuales la escuela misma puede controlar su propio trabajo”. Estos objetivos, podrían resumirse en:

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Incorporar e interpretar las exigencias de una política educativa externa.
- Autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo.
- Hacer partícipes a los padres de los compromisos educativos desde el marco legislativo.
- Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida.
- Precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa.
- Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.

Estos precedentes constituyen una realidad en un mundo educativo cambiante, las escuelas deben nivelar su creciente autonomía con los controles gubernamentales estatales, provinciales o nacionales para ocuparse de las exigencias que se deriven de éstos, sin ser dominadas a su vez por dichas exigencias. En esencia, deben saber que se dirigen, en términos de mejora y eficacia, hacia la consecución de mejores experiencias de aprendizaje y resultados para los alumnos.

2.2. Panorama Nacional.

En el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, se exige, para lograr el cambio educativo, una capacidad de actualización continua curricular y de los docentes, la universalidad del acceso y la heterogeneidad sociocultural y económica, se reclama en los centros educativos una alta capacidad de estrategias y modalidades de funcionamiento y de enseñanza diferenciadas, crear para el

ámbito laboral seres competentes y, finalmente, los requerimientos de conformación de un ciudadano para la democracia, que el sistema educativo asuma la responsabilidad en la formación de la personalidad de los individuos.

La educación en México es considerada un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo y como uno de los factores más relevantes en el desarrollo personal de los individuos.

La administración educativa tiene gran relevancia en el gobierno, para lograr la eficiencia en la educación se ve la necesidad de crear la gestión escolar en las políticas educativas.

La gestión escolar favorece la toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país, realiza las políticas educacionales en cada entidad educativa adecuándolas a su contexto y particularidades y a las necesidades de su comunidad educativa. (SEP, 2000), la gestión se puede implementar en diferentes ámbitos los cuales se ven influenciados por diversos factores como la economía, la política, los organismos internacionales, el financiamiento a la educación etc.

Dentro de la definición de gestión escolar, en el sector educativo podemos ubicar tres niveles de gestión: La gestión normativa, la gestión participativa y la gestión administrativa, la participación de las autoridades educativas y sus integrantes deben de cumplir y tener calidades para una buena gestión, la profesionalización, saberes económicos, políticos y la ubicación del contexto social para su buena intervención en el sistema educativo, la elección de un buen administrador que debe poseer la habilidad técnica, la habilidad para las relaciones humanas y la habilidad conceptual si desea ser el pilar y el motivador para realizar un buen papel de la administración institucional contemplando la participación de los demás actores educativos.

“La calidad educativa pretende un desarrollo integral y eficaz del ser humano que orienta al desarrollo de todos los aspectos y valores que dan sentido a la vida, debe tener características de integridad, coherencia y eficacia, debe de contar con la persona idónea en el puesto administrativo que por medio de la gestión realice actividades de desarrollo y avances en la educación”(Camilo Lourdes, La Gestión Educativa).

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que tiene como propósito elevar la calidad de la educación pública, en el cual se derivaran planes y programas de estudio tendientes a una mayor calidad y a través de mejores escuelas públicas, se establecerán referentes de una mayor jerarquía y competitividad educativa para la escuela privada, integrando al Gobierno Federal, a los gobiernos de cada una de las entidades federativas de la República Mexicana y al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Este documento consiste en propiciar cambios en el orden educativo y en otras áreas del gobierno, el trabajo consiste en una nueva relación del estado y la sociedad, en general una participación más amplia de la sociedad en el campo de la educación, convirtiendo a la educación en pilar de desarrollo para el país.

Los integrantes del Acuerdo se proponen transformar el sistema de la educación básica, con el propósito de asegurar a los estudiantes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de vida de los estudiantes y de la sociedad en su conjunto.

Retos Actuales en Educación.

La calidad de la educación es deficiente por varios motivos, no proporciona en conjunto aspectos de conocimiento, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores, presenta signos de centralización y cargas burocráticas

excesivas, falta de autoridad en las escuelas, deterioro en la gestión escolar, estas fallas se atribuyen también a la escasa economía del país.

Reorganización del Sistema Educativo.

Es indispensable consolidar un auténtico federalismo educativo y promover una participación social en beneficio de la educación.

Los planes y programas de educación básica a pesar de haber sido diseñados con buenas intenciones y con fuertes esfuerzos necesitan de cambios que los enriquezcan para elevar la calidad de la educación básica, los materiales como: libros de apoyo pedagógico, asistencial y valores, entre otros, se otorgaron y distribuyeron por todo el país y en todos los niveles, con la intención de que se contara con lo necesario en las aulas para realizar el trabajo educativo para los maestros y los estudiantes.

El protagonista de la transformación educativa en México debe ser el maestro, es quien transmite los conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser ejemplo de superación personal, es quien mejor conoce las debilidades y virtudes del sistema educativo debido a todo esto la transformación educativa va en función de renovar y transformar al maestro, él debe poseer los principales beneficios del nuevo federalismo educativo y la nueva participación social en la educación, la renovación magisterial comprende seis aspectos principales. La formación del maestro (formación profesional), actualización (apoyo del gobierno para la actualización y capacitación de los maestros), salario profesional (salario que satisfaga sus necesidades), vivienda (al mejorar los niveles de salario tendrán solvencia para apoyos como la vivienda y recurrirán a apoyos de organizaciones para la adquisición de la vivienda), la carrera magisterial (concurrir entre maestros para conseguir asensos a través de evaluaciones), el nuevo aprecio social para el maestro (valorar y reconocer el trabajo docente de toda la sociedad).

2.3. Política Educativa.

Para efectos del presente trabajo se definirá la política educativa como el conjunto de leyes, decretos, disposiciones y teorías que formarán las doctrinas pedagógicas que un país fija en materia educativa, los currículos, los planes de estudio, los programas, así como el presupuesto y la forma en que se relacionan los diferentes actores de la educación están regidos por la guía que marca el Estado.

Los agentes que intervienen en la política educativa en México están integrados por la Presidencia de la República, la Secretaría de Educación Pública, los Institutos especializados en educación así como los actores educativos (autoridades, padres de familia, alumnos y maestros); y los diferentes sectores (público, privado y social), así como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), que como sabemos, tiene una influencia más fuerte de lo que quisiéramos en las decisiones que el Estado Mexicano toma en materia de educación.

El diseño e implementación de las políticas de educación básica en México se encuentran atravesados por dos aristas internacionales que buscan calidad. Una es la nueva gestión pública *NGP* (en este caso del sistema educativo) y el otro sería el movimiento de la *GBE (SchoolBasedManagment)* el cual es una estrategia para la descentralización del sistema educativo. La *NGP* en México busca la eficacia, la calidad y la modernidad, afirma Del Castillo.

“...Tratándose de la *NGP*, se busca establecer una gestión eficaz y eficiente para ofrecer servicios de calidad que satisfagan a los usuarios (clientes), mediante la modernización del aparato administrativo y de una nueva relación entre el gobierno y los ciudadanos...” (Del Castillo, 2009: 126).

Del Castillo menciona la gestión basada en la escuela *GBE*, como referente específico al sistema educativo. Esta corriente incorpora datos y teoremas que

sirven como patrones a seguir en las políticas públicas. El análisis de las políticas educativas en México, se enfrenta a tres retos según Flores Crespo:

- Realizar el metaanálisis de la investigación educativa.
- Repasar la visión racionalista y tecnocrática en los procesos de toma de decisiones.
- Crear nuevas reglas que contribuyan a abrir espacios democráticos para la discusión y el “razonamiento público”.

Los desafíos a los que se enfrentan los países en vías de desarrollo, como México, son múltiples, sin embargo, algunos autores afirman que varias de las políticas educativas en los países en vías de desarrollo, no se basan en investigación o en análisis técnicos, a pesar del acervo de conocimientos acumulados. Reimers y McGinn demostraron que existe una escasa interacción entre los especialistas y quienes formulan las políticas públicas, generando que las decisiones importantes en política educativa se encuentren desagregadas del cúmulo de conocimientos e investigaciones que generan los académicos y especialistas. Por otra parte, Muñoz-Izquierdo, argumenta que influir directamente en una política con conocimiento especializado, es sumamente complejo, ya que en éste intervienen elementos de carácter científico, político y de “naturaleza social”. Laswell, aseguraba necesario un “intercambio creativo” entre los científicos y los hombres de acción con el fin último de alcanzar la realización de la dignidad humana. Los diagnósticos sobre la educación básica en México, coinciden en que en este nivel se cimentan las bases y la estructura fundamental del sistema educativo, ya que es ahí, dónde se imparte el compendio de conocimientos esenciales para estructurar la ciudadanía. La evidencia histórica ha demostrado que existe una correlación entre la educación básica de calidad y las posibilidades de desarrollo, y es ahí, dónde se centran los esfuerzos por impulsar políticas educativas adecuadas a las necesidades nacionales. Uno de los principales desafíos es la creciente competitividad para acceder al mercado laboral, en el cual el papel educativo y los certificados juegan un importante factor como medio de acceso a la movilidad social, ya que el grueso de la sociedad, apuesta por la

educación como respuesta a la modernidad. En este sentido, quedan estrechamente vinculadas las políticas educativas con los alcances y pertinencias de las políticas públicas. El carácter “público” en política educativa, supone tres máximas: transparencia, interés general y financiamiento colectivo. Todo análisis sobre políticas educativas, se enfrenta a diversos retos de orden teórico y técnico-metodológico. Las decisiones en política educativa, son el resultado del diálogo, la multiplicidad de argumentos, la polémica y los acuerdos o consensos a los que llegue. La complejidad y escala de las políticas educativas, requiere de información confiable, de conocimientos especializados, y de cálculos precisos para una adecuada implementación, ya que de estas dependen efectos políticos y sociales para el Estado.

Las políticas educativas tienen un papel central en la actualidad, su desarrollo consta de tres fases: diseño, operación y resultados. Los fracasos de las políticas educativas se deben a los errores de diseño, más que a los operadores mismos. La mayoría de las políticas educativas en México, se han visto atravesadas por distintas Reformas Políticas y algunos cambios estructurales. De ahí la importancia en fomentar el vínculo entre la academia y las políticas públicas, para que estos cambios estructurales sean ventajosos para el sistema educativo. El papel actual de las políticas educativas corresponde a las políticas públicas y a la gestión, ya que en conjunto brindan un panorama complementario del sistema educativo.

“...En cuanto a las perspectiva de la gestión, consideremos que a través de ésta es posible analizar la implementación de la reforma educativa como parte del proceso de la formulación de las políticas educativas, la cual corresponde a lo que hoy se conoce como la nueva gestión pública...” (Del Castillo, 2009: 29).

El enfoque de gestión apunta a un compendio de teorías y metodologías sobre la forma en que el gobierno se administra en diferentes sectores como lo es el

educativo. Este enfoque presenta una renovada manera de realizar el cumplimiento de las funciones públicas y programas públicos. (Aguilar, 2003).

La adaptación de los modelos mexicanos hacia la gestión en el terreno de la gestión escolar, implican muy a menudo a las reformas educativas, como respuesta a las diferentes esferas de la sociedad.

“...La experiencia mexicana de su adopción y adaptación de los modelos de gestión, tanto en sus sistemas administrativos como en el caso específico de la gestión escolar en el marco de la reforma educativa, es única y responde a las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales precisas en las que se ha puesto en práctica...” (Del Castillo, 2009: 125).

Es importante hacer alusión al planteamiento pre-resolutivo que poseen las políticas educativas para delimitar su espacio académico, investigativo y profesionalizante con respecto a la administración pública.

“Cabe señalar que la política pública, en un afán deliberado por tomar distancia respecto de la administración pública, como disciplina académica y como ejercicio profesional en el gobierno, adquirió un enfoque predominantemente *pre decisional*, que dio un exacerbado énfasis de la disciplina a la importancia de la información y el análisis que asegurará y mejorará la calidad de la formulación de la política, dejando a los administradores la “fácil” tarea operativa de instrumentar la supuestamente correcta política definida ” (Del Castillo, 2009: 29).

La Reforma Educativa

En la iniciativa de reforma educativa que presentó el presidente Enrique Peña Nieto, busca establecer el Servicio Profesional Docente además de elevar a rango constitucional al Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) para dotarlo de autonomía. Durante la presentación de este proyecto de ley, el Secretario de Educación Pública, indicó que los educadores son "protagonistas" en el proceso

de la reforma y que por lo mismo es importante que se realice la evaluación al sistema.

El titular de la SEP señaló que esta iniciativa buscará respetar los derechos que tienen los trabajadores de la educación, pero se establecerá como "obligatoria" la evaluación docente, la cual tendrá consecuencias jurídicas.

La propuesta que incluye cambios al artículo 3° constitucional y a la Ley General de Educación, forma parte de los acuerdos asumidos en el Pacto por México, tratado firmado por el presidente Peña Nieto y líderes nacionales del Partido de Acción Nacional, Partido de la Revolución Democrática y Partido Revolucionario Institucional.

En la *Antología de Gestión Estratégica* se indica que el "Programa de Escuelas de Calidad", "implementa y genera experiencias y aprendizajes basados en la práctica cotidiana de los centros de trabajo, cuenta con elementos teóricos conceptuales que lo hacen vigente en las políticas educativas de orden mundial, ha implementado un modelo de gestión que retoma las experiencias nacionales y las internacionales con el propósito de convertirse en una estrategia que constituya el cambio educativo".

Antología de Gestión Estratégica "Programa de Escuelas de Calidad". SEP 2009)

La Política Educativa y las Características de la Reforma Educativa en México.

En México después de la Revolución, el nuevo régimen comenzó a centralizar el poder político, económico y social, los sindicatos de maestros apoyaron la centralización, ya que así convenía a sus intereses, y el régimen basaba su consolidación en la centralización del poder para fortalecer la federalización del país, esto ocasionó que la educación tuviera grandes problemas, entre los cuales podemos mencionar:

1. Cobertura con equidad.

2. Calidad en los procesos educativos.
3. Integración y funcionamiento del sistema educativo.

Existe actualmente un notable crecimiento de la demanda de educación media superior y superior de igual manera tenemos un grave problema en el medio rural y en las comunidades indígenas y los jóvenes requieren oportunidades de empleo, integración y participación social y maduración afectiva.

Requerimos una política educativa que permita orientar las potencialidades de las nuevas tecnologías en beneficio de la educación y el desarrollo nacional, para tener acceso en condiciones favorables al mundo de la competencia globalizada, al del empleo bien remunerado y al disfrute de los bienes culturales.

Vivimos en un sistema “capitalista” en donde las diferencias sociales y económicas son enormes, más de la mitad de la población vive en pobreza y en este contexto el sistema educativo no logra asegurar el derecho a una educación básica de buena calidad para todos, actúa como instrumento de exclusión social.

Algunas instituciones internacionales como el Banco mundial, OCDE, y la CEPAL recomiendan que la política educativa debe contener:

- Una Gestión institucional de calidad.
- Institucionalidad del conocimiento, abierto a los requerimientos de la sociedad.
- Formación de recursos humanos que realicen eficientemente sus funciones.
- Educación y conocimiento como eje de la transformación productiva con equidad.
- Mecanismos de flexibilización y regulación.
- Acceso universal a los códigos de la modernidad.
- Profesionalización y protagonismo de los profesores.
- Compromiso financiero de la sociedad con la educación.

- Cooperación internacional.

Reforma en Educación Preescolar (PEP 2004).

Los acontecimientos que en materia educativa ocurrían en Europa, en América Latina, así como la política educativa del gobierno foxista, basado en el Programa Nacional de Educación, y el decreto de noviembre de 2002, de reforma a los artículos 3° y 31° constitucionales, donde se establece la obligatoriedad de la educación preescolar fueron las bases para la creación del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP) el cual integra a este nivel el modelo de competencias.

El Programa de Educación Preescolar 2004, indica que “Las actividades de exploración, estudio y consulta para la reforma de la educación preescolar iniciaron desde el año 2002, a partir de octubre de 2003 comenzó el análisis de la propuesta inicial del nuevo programa mediante la difusión del documento denominado Fundamentos y características de una nueva propuesta curricular para la Educación Preescolar”

La educación preescolar se había considerado, “a partir de la oficialización de este servicio en la década de 1920” como un espacio de cuidado y entretenimiento de los niños, carente de metas y contenidos educativos valiosos o bien como un nivel exclusivamente propedéutico, donde sólo se realizaban actividades rutinarias de cortesía, higiene y orden, para ejercitación de la coordinación motriz cuyo único objetivo era mantener ocupado al grupo escolar.

El Programa de Educación Preescolar 2004 y los programas de estudio 2011 tratan de contribuir a mejorar la calidad de la experiencia formativa de los niños durante la educación preescolar, para ello el programa parte del reconocimiento de sus capacidades y potencialidades, establece de manera precisa los propósitos fundamentales del nivel educativo en términos de Competencias que el alumno debe desarrollar.

Esta perspectiva contrasta de manera significativa con la visión que predominaba en los círculos académicos y educativos hasta dos décadas antes, en la cual se destacaba que los niños no pueden aprender ni hacer a partir de la idea central de nivel preoperatorio y de sus derivaciones.

Las Competencias.

La educación basada en competencias ha resurgido en todo el mundo con gran fuerza desde finales del siglo pasado. Las reformas del sistema educativo mexicano emprendidas en la última década y que comprenden todos los niveles tienen un elemento en común: un currículo con un enfoque basado en competencias.

Si a esto le sumamos la dificultad propia que entraña la evaluación del aprendizaje, diremos que las condiciones están puestas para que la ambigüedad y el desconcierto reinen en los centros educativos, tal como está sucediendo, más aun el objetivo del presente trabajo trata de identificar y definir cuáles serían las competencias para el gestor educativo, aquellas que le ayudarán a cumplir la meta de implementar una educación de calidad en su centro de trabajo, por lo que intentaré hacer una clasificación de algunas *Competencias Gestoras del Líder educativo*. “*Toda competencia implica una movilización de saberes*”.

“Si alguien posee conocimientos sobre un asunto, pero es incapaz de usarlos, se dice que no es competente. En cambio, alguien sí lo es cuando aprende a hacer algo y, además, es consciente de por qué y para qué lo hace (aprende a conocer) y puede comunicarlo de modo efectivo”. (Zabala y Arnau, 2008).

“Un sujeto competente, entonces, es alguien que identifica varias opciones de respuesta y, además, sabe elegir el esquema de actuación correcto para resolver de forma efectiva y oportuna la situación-compleja que se le presenta, sea en su

vida personal, social y laboral o profesional”, (Denyer, Furnémont, Poulain et al., 2007; Zabala y Arnau, 2008).

El concepto de competencias conlleva saber y saber hacer, teoría y práctica, conocimiento y acción, reflexión y acción; esto representa un cambio en el enfoque del conocimiento: del saber qué al saber cómo. “En la práctica, esto desplaza el peso del currículo de los principios, del marco conceptual, a los métodos. Sin duda que el método es importante, pero no deja de ser mera cuestión técnica, variable dependiente de los principios y del marco conceptual, que le dan, dentro de la estructura que representa el currículo como un todo, sentido y significado” (Álvarez Méndez, 2008).

El gestor educativo que aplique sus competencias gestoras favorecerá sus relaciones con los demás y su entorno social, fortalecerá la comunicación, la confianza, la organización, la tolerancia, y afianzará sus relaciones sociales.

El siguiente cuadro muestra los aspectos que deben contenerse en una competencia integrada



Para efectos del presente trabajo se considerarán las siguientes competencias Gestoras del Líder Educativo:

- Conoce y comprende el quehacer administrativo, pedagógico y docente.
- Se comunica efectivamente para interactuar en su contexto laboral.
- Trabaja colaborativamente en equipo.
- Presenta una actitud positiva hacia el trabajo.

“La educación es el medio más eficaz que posee la sociedad para afrontar los desafíos del futuro”. De hecho, mediante la educación tomará forma el mundo del mañana. Un progreso creciente depende, sobre todo y cada vez más, de que hay mentes educadas en investigación, invención, innovación y adaptación, sustentado en el objetivo primero del informe Educación para Todos “satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje”. Cada persona, niño, joven o adulto deberá estar en condiciones de aprovechar las oportunidades educativas ofrecidas para satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje.

Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura , la expresión, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades , vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo , mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo. La amplitud de las necesidades básicas de aprendizaje y la manera de satisfacerlas varían según cada país y cada cultura y cambian inevitablemente con el transcurso del tiempo. (UNESCO, 1997)

CAPÍTULO III. Marco Teórico - Contextual

3.1 Antecedentes Histórico y Conceptual de la Gestión Escolar

Las sociedades modernas continuamente están en vueltas en cambios que se manifiestan con relativa rapidez la influencia de los procesos científicos y tecnológicos que se viven a nivel mundial ha sido preponderante, “En las últimas décadas la humanidad se ha visto en vuelta en un vertiginoso o proceso de desarrollo donde la ciencia y la tecnología en tenido un apunte significativo y han influido de manera decisiva sobre los fenómenos sociales, la política y la economía han emitido propuestas de globalización que impactan seriamente en los procesos culturales y educativos de los países en desarrollo” (Shmelkes, Silvia, 2001)

Desde esas propuestas globalizadoras en la administración de la educación actualmente se exige a las escuelas que formen sujetos democráticos y conocedores de sus derechos y respetuosos de los derechos de los ciudadanos

donde los profesores deben moverse como buenos administradores de la educación desde la calidad de la gestión escolar.

La gestión escolar y la unidad educativa, en esta época se perfilan como el espacio que enseña a los y las ciudadanas a moverse en un mundo de cambios permanentes. Por ello, como institución deben, igualmente permitirse entrar en esta dinámica. La principal vinculación que podemos hacer entre los planteamientos teóricos esbozados y la realidad de la gestión escolar, es que las unidades educativas han de mantener atentos los ojos en dos direcciones, primero el entorno y sus dinámicas de cambio y segundo en su propia institucionalidad y prácticas. Es decir, la gestión de calidad escolar deberá considerar la dinámica del entorno y pretender que la vida de dicha organización se haga flexible a dichos cambios, en pro de mantener en alto la naturaleza de sus desempeños, es decir la educación de sujetos para un mundo que cambia.

En educación, el concepto de cambio, se orienta en la dirección de un cambio a la gestión escolar que permita alcanzar el estado de 'escuela eficaz'. No obstante no siempre la preocupación de las escuelas y de los modelos de gestión impulsados a nivel internacional, se han orientado a ello. De hecho, es posible identificar a lo menos cinco etapas, a saber.

Antología de Gestión Estratégica "Programa de Escuelas de Calidad" (2009):

1ª Etapa: Entre las décadas del 50-60 de tradición normativa de la gestión.

2ª Etapa: Durante los 70, surge la incorporación de elementos de Planificación estratégica.

3ª Etapa: Durante la segunda mitad de la década del 70, comienza una preocupación vinculada al problema de Costo-beneficio.

4ª Etapa: La década de los 80 y sus crisis, hacen que el foco se centre en los problemas de gobernabilidad y como consecuencia de ello se promueve entonces la descentralización, incluso en la educación.

5ª Etapa: surge la pregunta por la calidad, la preocupación se centra en el resultado del proceso educativo.

Es en esta etapa donde comienza a acuñarse el concepto de 'escuela efectiva', que hace referencia a la pregunta sobre la incidencia de la escuela en las variables de asociarse de los alumnos, y el origen de dicha interrogante es un documento conocido como Informe Coleman, que data del año 1967. Dado que el concepto de 'efectividad' es en realidad un concepto bastante subjetivo y que no siempre puede centrarse en la lógica del rendimiento académico, pues sabemos que no son sólo contenidos disciplinarios son los que se le demandan (a nivel de sociedad y por cierto a nivel de país y familia) al sistema educativo en general, a las unidades educativas en particular, es que se hace necesario definir algunas condiciones exigibles a una escuela efectiva.

Sentido de misión. Para que una escuela sea efectiva profesores, padres, alumnos y administrativos deben compartir una filosofía consistente y definida, así como los valores que orientan la misión de la escuela como organización. En ese sentido el rol del director se considera fundamental dentro de este "*estilo efectivo*":

El director debe poseer un claro liderazgo académico, se espera que asuma responsabilidades, ser asertivo, que establezca altos estándares, que posea una visión personal que demuestre maestría, pericia y fuerza de carácter, asimismo, el claro establecimiento y acuerdo en las metas de la escuela, altos niveles de cohesión y espíritu de equipo, que constituya a generar una atmosfera agradable. Los hallazgos de Reynolds (1988 citados en Arancibia, 1993) confirman por una parte, que este reto se desarrolla a partir de estrategias de incorporación más que de coerción; esto es, fomentando la incorporación de los distintos actores del proceso educacional (padres, alumnos, profesores) a la organización del colegio.

Actitudes frente al aprendizaje. Se ha demostrado que el desarrollo de un clima positivo se encuentra relacionado positivamente con altas expectativas de los profesores sobre el desempeño de sus alumnos. Esto además existe claridad sobre las metas académicas, personales y sociales propuestas; las cuales son

anunciadas a los estudiantes. Además el progreso en todas las áreas es cuidadosamente monitoreado para asegurar, que los estudiantes dispongan de estándares preestablecidos.

Focalización en lo académico. Autores como Hyde y Wemer señalan que los colegios efectivos no sólo se preocupan de las habilidades básicas, sino también de las relacionadas con el desarrollo físico, intelectual, social y personal de sus estudiantes. Para lograr este cometido es necesario que la escuela posea un currículo estable y bien definido.

Mallor y Chapman (1989) citado en Arancibia (1993) cita que "Un programa ordenado, estructurado y bien diseñado para encarar la diversidad de intereses y habilidades de los estudiantes. Actividades extracurriculares ricas, variadas y apropiadas a los intereses y vidas futuras de los alumnos"

Retroalimentación permanente del desempeño académico. Según Reynolds (1988), "los colegios efectivos usan los resultados de las pruebas estandarizadas para "tomar decisiones significativas respecto del programa y los modos de entregar los contenidos".

Estrategias Motivacionales Positivas. Hay amplio consenso y conciencia en los colegios efectivos acerca de la importancia que tienen el refuerzo y valoración positivos; la existencia de un clima de confianza, apoyo y apertura a la comunicación; el que las estrategias apunten a mejorar la auto imagen de los estudiantes.

Compromiso con la comunidad (padres).El colegio alienta la participación a través de una política de puertas abiertas: estimulando el uso de sus instalaciones; lo que estimula a los padres a comprometerse, "por ejemplo a leer en casa, ayudar en la sala de clases y realizar visitas informales".

Los profesores asumen su responsabilidad. Es un hecho el que los colegios efectivos demuestran una baja rotación en su personal docente. Se observa en los profesores "madurez, profesionalismo y aceptación de las responsabilidades que

les son delegadas". Se señala además, que en los colegios efectivos *los directores y profesores tienen confianza en sus propias habilidades y no perciben los cambios propuestos como amenazantes*, asimismo, los profesores asumen un rol activo al participar de la planificación curricular y en el desarrollo de sus propias líneas curriculares.

3.2. Definición de Gestión Escolar.

El termino *Gestión Escolar* se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. He aquí algunas definiciones al respecto:

- Son los trámites que se realizan para la resolución de los asuntos o proyectos educativos.wikipedia.org/wiki/Prospectiva
- Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa.wikipedia.org/wiki/Prospectiva
- Blogger menciona que el “Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales”
- Alvarino, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.
- Mayorga, A. (2004) Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación. Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

- Es la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.
- Es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización o escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.
- En el modelo de gestión estratégica SEP (2009)“señala que es la disposición y organizaciones de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”.
- Conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos

Como extensión de este último concepto, la movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar.

Por lo anterior, se infiere que cualquier acción de gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, que exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

Las funciones genéricas de planificación, desarrollo, ejecución y control delimitan la intervención del proceso de gestión, el cual puede dirigirse a identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, y a estimar recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento.

Considerando lo precedente, se desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

En síntesis, y sabiendo que la educación consume recursos, en la Gestión Escolar la Antología de Gestión Escolar "Programa de Escuelas de Calidad"(2009), la conceptualiza como el "conjunto de operaciones y actividades (proceso) en caminadas a la adquisición y manejo de los recursos educativos". Este concepto interrelaciona las situaciones físicas y humanas de las organizaciones.

Los frutos positivos obtenidos por el diseño e implementación de proyectos de reforma sobre los sistemas educativos de muchos países Latinoamericanos, como Chile, México, Cuba y Costa Rica, han sido posibles gracias al proceso de gestión en tal ámbito, el cual está conformada por un conjunto de sub-procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas de forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.



Esquema grafico "Beneficios de la gestión educativa".

Fuente: Adriana Ruiz Bobadilla

3.3. Modelos de la Gestión Escolar.

Para la Antología de Gestión Escolar “Programa de Escuelas de Calidad” (2009), Un modelo educativo “Es un patrón conceptual a través del cual se esquematizan las partes y los elementos de un programa de estudios. Estos modelos varían de acuerdo al periodo histórico, ya que su vigencia y utilidad depende del contexto social”.

Un modelo para la mejora de gestión escolar se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad en educación se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia educacional del centro educativo consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- El Liderazgo Directivo conduce al centro educativo a una incorporación de valor y orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación.
- Los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines del centro educativo, siendo reconocidos por ello. Los procesos de gestión escolar, tienen como foco el aprendizaje organizacional del centro educativo y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
- Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad publicada por ellos.

Descripción de los modelos escolares según La Antología de Gestión Escolar (2009)

- El modelo normativo que se caracteriza por utilizar técnica de proyección y programación de tendencias a mediano plazo, se basa en resultados educativos cualitativos, su premisa es planear para alcanzar el futuro proyectado, en este modelo, las personas y sus interacciones están ausentes constituyéndose en consecuencia un modelo de alto nivel de generalización y abstracción, sin embargo desde el punto de vista cultural esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.
- El modelo prospectivo: se fundamenta en la construcción de escenarios para llegar al futuro, pero al mismo se están considerando múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro también es múltiple, y, por ende incierto, la necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación. Se desarrolla entonces una planificación con criterio prospectivo.
- El modelo estratégico: consiste en la capacidad de optimizar y articular los recursos que posee una organización (Humana, técnica, material y financiera) favorece el reconocimiento de las organizaciones, se reconoce las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una expectativa de organizaciones y personas que constituyen en aliados versus enemigos.
- El modelo estratégico situacional: se considera este modelo en la práctica de la planificación y de la gestión educativa se conoce el o la participación de actores educativos en la sociedad, la crisis petrolera de los años 70 repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los 80, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Se plantea entonces el nuevo tema de la gobernabilidad. Para Matus Romo Carlos "Planeación Estratégica. Situacional" 1977. "En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce el tema situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores

en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado. Para Matus, una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de Situación en relación al actor y a la acción de éste.

Permitiendo abordar la tarea de explicación y análisis situacional integrando, posibilitando la construcción de un modelo explicativo, a través de aproximaciones sucesivas, en un espacio multiactoral en el que se juegan diferentes racionalidades, conocimientos y perspectivas de la realidad, facilitando la construcción de un lenguaje común en un espacio caracterizado por la diversidad, formulando estrategias de intervención estrechamente ligada al análisis situacional, evitando el riesgo frecuente de trabajarlos como compartimentos estancos. Es de fácil aplicación en distintos ámbitos: grupos de especialistas, grupos de base, grupos heterogéneos, etc., permite la aplicación de todos sus pasos organizados en una secuencia de talleres, o bien la utilización de algunos de ellos intercalados en el proceso de formulación de estrategias de intervención.

Una realidad, es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello, de cómo está situado el actor y cuál es su situación. En una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años 90 predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión. En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento.

La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación; y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema (p. ejem. los proyectos), quebrándose del proceso integrador de la planificación y

multiplicándose, en consecuencia los lugares y las entidades planificadoras instrumentalmente, esto se representa por flujo gramas diseñados como redes sistémico-causales, es decir, la gestión se presenta como la del proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

- El modelo de calidad total, tiene características como; identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a mejora continua. A la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad. En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acción tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje con un, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad Total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores al mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.
- El modelo de reingeniería, considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro del marco de competencia global, implica optimizar los procesos existentes en una re conceptualización y rediseño radical con el propósito de mejoras educativas. Desde la perspectiva de la reingeniería, la “calidad total” aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical, en el centro de la calidad total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional, sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes, pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso, es interesante destacar que reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona

radical y constantemente los procesos, la acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

- El modelo comunicacional, el proceso de comunicación facilita o impiden que ocurran las acciones deseadas, la gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. El lenguaje aparece como “la coordinación de la coordinación de acciones” (H. Maturana). En este marco, la gestión es la capacidad de formular peticiones y obtener promesas, por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

3.4. Modelo Estratégico de Gestión Escolar

“La Gestión ocurre en todos los espacios o áreas componentes de la comunidad educativa institucional, local, regional o nacional, y la misma pasa por momentos de diagnóstico, planeación, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Fundamentalmente, la gestión ocurre en los establecimientos escolares que es donde se desarrollan los procesos de enseñanza, aprendizaje, convivencia entre los diferentes actores; es también el lugar donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI o PEC), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades”.(Modelo de Gestión Educativa Estratégica “Programa Escuelas de Calidad”2009)

La Gestión Escolar, denominada también gestión de procesos, toma en cuenta cómo la organización escolar desarrolla de manera sistemática e intencional los sub-procesos institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan con el fin de alcanzar resultados de calidad, tales como la gestión curricular y

pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; y así mismo, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión.

La gestión escolar se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Para que una gestión escolar sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Pozner de Weinberg, Pilar. Buenos Aires (2000) “La *gestión escolar estratégica* es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas”.

De acuerdo con los autores previamente citados, las principales características de la gestión escolar estratégica son:

- a. *Centralidad en lo pedagógico*. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización*. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

- c. *Trabajo en equipo*, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d. *Apertura al aprendizaje y a la innovación*. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e. *Asesoramiento y orientación para la profesionalización*. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f. *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro*, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g. *Intervención sistémica y estratégica*. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

La Planeación Estratégica debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión valores, misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma que definan el perfil de la organización que se desea.

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Problemas antes que misión Análisis causa – efecto – solución Lo hacen los planificadores Ascendente/sectorial Incrementales: para el mantenimiento Continuación de planes anteriores Espectro temporal: 1 – 2 – 5 años Programación del futuro sin mayores perspectivas Es un instrumento para crecer	Misión en base a la visión. Análisis FODA. Diagrama ISHIKAWA = PARETO Responsabilidad alta dirección Descendente: compromete a todos. Innovar: para el cambio Cambios violentos, radicales, motivados por la competencia, avance tecnológico, etc. L/p + 5 años mediante planes tácticos. No es una programación del futuro, sino hacia el futuro deseado Es un documento orientador para desarrollar

Fuente: Adriana Ruiz Bobadilla

La administración viene a ser un sistema, es decir, un conjunto de órganos, normas, procesos y procedimientos relativos a las funciones que se ejercen en la conducción de instituciones y que tiene por finalidad optimizar esa conducción obteniendo el mejor beneficio posible de los recursos con que se cuenta.

Benno Sander (1984) propone un paradigma multidimensional de la administración de la educación a partir de tres supuestos básicos:

- a) Los fenómenos educacionales y los hechos administrativos son realidades globales constituidas por dimensiones o planos multicéntricos.
- b) En el sistema educacional existen dimensiones intrínsecas de naturaleza cultural y pedagógica al lado de dimensiones extrínsecas de naturaleza política y económica.
- c) El ser humano, como ente individual y social, políticamente engranado en la sociedad, constituye la razón de ser de la existencia del sistema educativo.

A partir de estos presupuestos Sander elabora su paradigma con cuatro dimensiones que interactúan. Económica, pedagógica, política y cultural, correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante: eficiencia – eficacia - efectividad y relevancia, respectivamente.

- 1) La dimensión económica está definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica: preparación presupuestaria, planificación física, organización curricular, contratación de personal, provisión de equipos y material tecnológico.
- 2) La dimensión pedagógica de la administración refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales intrínsecamente comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema educacional.

- 3) La dimensión política tiene en cuenta fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario, es decir, referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos, como en el aspecto puramente legal, referente a la existencia de leyes que regulan la actividad educativa del estado y de la sociedad como un todo.
- 4) La dimensión cultural envuelve los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona. Desde esta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca las condiciones que permitan promover la calidad de vida humana asociada en esa comunidad.

Los criterios para evaluar la gestión administrativa son:

1. La eficiencia (consecución de resultados de acuerdo con una economía de tiempo y recursos). Grado de cumplimiento de los objetivos educativos y operativos del sistema, medido con relación a los recursos comprometidos en su consecución. Un sistema eficiente es el que logra el cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de recursos y con niveles predeterminados de calidad.
2. La eficacia (capacidad de lograr los objetivos previstos). Capacidad de producir un resultado. En lo que se refiere a los métodos educativos el resultado o efecto deseado es la transmisión y la asimilación de un mensaje educativo.
3. La efectividad (impacto pertinente de los logros en función de las expectativas existentes en el contexto social. Grado en el cual la administración alcanza sus fines y objetivos organizacionales.

Estos aportes, incorporados críticamente a la concepción sistémica del trabajo educativo, pueden facilitar que la administración de la educación sirva a los fines de desarrollo integral del país con objetividad, sensibilidad y eficacia.

3.5. El Modelo Estratégico de Gestión Escolar y su relación con la Calidad Educativa.

El Modelo Estratégico de Gestión Escolar surge con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión, para enfrentar los retos globales del siglo XXI, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, en el centro del MEGE se encuentra la comunidad educativa representada por todos los actores educativos de los diferentes niveles del sistema, razón y núcleo fundamental de este modelo, en el marco de una nueva gestión educativa. Está integrado por diversos elementos que le dan sentido y soporte, como estándares, principios de calidad y de gestión educativa, componentes y herramientas de seguimiento. El ejercicio de los componentes del MEGE ofrece amplias oportunidades para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colectivo entre actores educativos, también es útil para modificar las formas de ver y entender lo que acontece en el hacer cotidiano.

Estándares de gestión de la educación básica.

Representan el “deber ser” de la escuela pública de educación básica; por ello, son los referentes para identificar el punto de partida de la situación actual de la escuela y al mismo tiempo el punto al que aspira llegar, en el corto, mediano y largo plazo.

Componentes del Modelo Estratégico de Gestión Escolar Los apoyos interdependientes y requeridos para la operación del Modelo Estratégico de Gestión Escolar son liderazgo compartido, trabajo en equipo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua.

Durante mucho tiempo el sistema educativo se centraba en el monopolio del estado era quien regia sobre éste, en el currículo, en los docentes, en los centros escolares él decidía que se debía aprender, actualmente el gobierno ya no influye sobre estos aspectos ya hay mayor independencia y hay mayor participación de padres de familia y comunidad en las decisión en beneficio de las instituciones escolares.

Indicadores Rastro, señal o huella que nos permite conocer los cambios de una determinada variable

A raíz de la descentralización se ha transformado la administración del estado se ha priorizado la educación como estrategia de desarrollo de los gobiernos. En esta transformación la gestión es punto central en las reformas educativas para que a través de una buena gestión se pueda verificar o denotar la viabilidad del cambio en el sistema educativo, y lograr la calidad educativa esperada.

La gestión está basada en una interpretación de la acción humana dentro de una organización, con acciones y propósitos para alcanzar los fines institucionales. La gestión es un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de la organización en forma continua.

En la Antología de Gestión Escolar (2009). “El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión”. La gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa.

Gestión escolar es sinónimo de acción, por tal motivo está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando, además de ello tiene que ver con la identidad que la propia institución genere.

La gestión escolar es el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos. He aquí la importancia de la vinculación de la gestión educativa con la calidad de la educación básica, pues esta ha de reunir, al menos cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, eficiencia, y equidad. (Antología de Gestión Escolar 2009).

Cabe mencionar que la transformación de los sistemas educativos va en función de cómo se trabajen estos elementos de cómo cada uno de ellos aporta algo y enriquece al otro para lograr mejoras en la educación, el desempeño del gestor como encargado de coordinar la gestión dentro de los centros escolares, debe contar con la visión y la actitud para lograr sus metas y de conseguir que la comunidad educativa se integre y participe en miras para alcanzar el objetivo que como institución han diseñado.

La gestión Escolar es una instancia de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país, realiza las políticas educativas de cada una de las unidades educativas adecuándolas a sus contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, así como las acciones del equipo directivo que tiene como propósito promover y potencializar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

El directivo debe ser capaz de llevar a cabo la gestión de la escuela a través de considerar las dimensiones pedagógico- curricular que propone que el directivo

intervenga en la propuesta de objetivos como razón de la institución en la sociedad, a la dimensión comunitaria que se refiere a la relación entre la sociedad y la escuela, la dimensión administrativa financiera, que se encarga de la distribución, articulación y optimación de los recursos para la institución, la dimensión organizacional- operativa, que constituye el soporte de las anteriores articulándolas y coordinándolas para su función y ejecución.(Antología de gestión escolar 2009).

Para conseguir la gestión escolar se necesita de una guía que determine la orientación del proceso de organización y el alcance a sus objetivos como institución escolar autónoma, requiere de la creación de un proyecto educativo.

Dentro del proyecto educativo de un centro escolar se debe considerar planear claramente lo que se pretende hacer en virtud de qué valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos modelos, unas formas de evaluación y de unas relaciones interpersonales. Ser fruto del consenso de toda la comunidad educativa. Toda institución escolar debe partir de las problemáticas existentes y partiendo de ahí diseñar las estrategias para que a través del proyecto escolar se pueda articular la vida escolar, la de los participantes y la de la sociedad.

Para lograr estos objetivos, la autonomía de las escuelas y por ende una educación de calidad se requiere contemplar como base importante la profesionalización y protagonismo de los educadores, enriqueciendo sus aportaciones, su desenvolvimiento dentro de las escuelas, la función del director de la escuela como gestor y guía de la gestión escolar debe no sólo contar con la preparación académica para ocupar el puesto sino de tener una posición moral, intelectual y funcional desde la cual tiene la posibilidad de conducir y que sea eficiente como organizador con la capacidad de integrar un equipo de trabajo donde los participantes sean poseedores de capacidades y destrezas para, la comunicación el trabajo colectivo y colaborativo, la capacidad de la organización del trabajo, la familiarización con la vida laboral en grupos, la socialización en la

gestión de su tarea, el entrenamiento de la gestión del tiempo, entre otras acciones.

Una de las principales características de la calidad en la educación es su dificultad para definirla y conceptualizarla, debido a que, resulta ser un concepto relativo y dinámico; es un término altamente referencial, es decir, las personas y las instituciones hablan y definen la calidad a partir de su visión o de su campo de acción. Lo anterior tiene como base la certeza de que la calidad en la educación es una idea que se encuentra histórica y socialmente determinada, esto es, cada época debe responder a una serie de requerimientos particulares y cada sociedad tiene el compromiso de crear una educación que responda a tales requerimientos particulares.

Sin embargo, a pesar de esta relatividad, algunas instituciones han tratado de explicitar qué ha de entenderse por calidad de la educación, con la intención de compartir significados comunes sobre el asunto.

En este intento, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su diccionario, define la calidad de la educación como: “Nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”. Esto supone la existencia de niveles en el logro de la calidad educativa, lo que nos remite a la medición o valoración de la calidad para determinar dichos niveles; resalta la visión teleológica en la definición del término orientada a resultados, una educación de calidad debe abarcar: “el respeto a los derechos humanos, la equidad, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia”.

La educación es un derecho humano, su finalidad es cultivar la humanidad (el pleno desarrollo de la personalidad humana) por lo que tiene un valor en sí misma y no es únicamente una herramienta para el crecimiento económico o social, el derecho a la educación hace posible el ejercicio de otros derechos humanos y difícilmente se podrá acceder al empleo digno, ejercer la libertad de expresión o de participación sino se tiene educación.

El derecho a la educación es un derecho a aprender a lo largo de la vida y requiere variadas oportunidades con diferentes finalidades: acceder y complementar estudios en cualquier nivel educativo, con posibilidades de ingreso o reingreso y debe estar fundado en los principios de gratuidad, obligatoriedad, a la no discriminación y la plena participación.

Asegurar el pleno ejercicio del derecho a una educación de calidad exige garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades, es decir proporcionar más a quien más lo necesite para que este en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas, no basta con brindar oportunidades, es preciso generar las condiciones para que estas sean aprovechadas por cualquier persona, ya que desde ciertos enfoques se considera que la única obligación de los sistemas educativos es igualar las oportunidades y a partir de ahí todo queda en manos de los alumnos, de sus “méritos” y “esfuerzos”.

El desarrollo y el aprendizaje son de naturaleza interactiva y dependen no sólo de las capacidades del individuo, sino también de las características de los entornos en los que se desarrolla y aprende, por lo que los estudiantes de ambientes desfavorecidos, aun teniendo capacidades, estarán en situación de desventaja si no se le ofrecen recursos y apoyos adicionales.

No basta con igualdad de acceso, sino que es preciso avanzar hacia la igualdad de condiciones para que todos los estudiantes puedan desarrollar al máximo sus potencialidades y alcanzar los mejores resultados; es decir, puedan ejercer el derecho a aprender.

La verdadera equidad es más que garantizar el acceso a la permanencia en la educación; implica una democratización en el acceso y apropiación del conocimiento, la UNESCO puso de manifiesto la grave inequidad en la distribución del conocimiento ya que sólo una minoría, en su mayoría provenientes de escuelas particulares, logran desarrollar las competencias de lenguaje y matemáticas necesarias para insertarse exitosamente en el mundo laboral y la actual sociedad del conocimiento.

En el informe de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI se señaló que no sólo se debe promover las competencias básicas tradicionales sino que también ha de proporcionar los elementos necesarios para ejercer plenamente la ciudadanía, contribuir a una cultura de paz y a la transformación de la sociedad para lo cual se propone cuatro pilares para el aprendizaje:

- 1.- Aprender a ser.
- 2.- Aprender a Hacer.
- 3.- Aprender a conocer
- 4.- Aprender a vivir juntos.

Por otra parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE2010) define la educación de calidad como aquella que: Asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta. Está definición posee una mayor carga de pragmatismo, en el sentido de visualizar la educación como un instrumento destinado a formar para la vida o para la ciudadanía, como se menciona en la actualidad; no obstante, hay una diferencia enorme entre equipar para la vida a un niño o niña en una pequeña comunidad rural, que a uno que vive en un lujoso fraccionamiento de la ciudad.

- Estas diferencias se relacionan con el capital cultural escolar, es decir, los factores socioculturales y económicos, que tienen una influencia sobre el aprendizaje de los alumnos y que, por supuesto, no deben ignorarse, porque existe evidencia de su correlación con el logro académico. Sin embargo, por otro lado y desde las políticas educativas, también se habla de estrategias compensatorias para atenuar o disminuir estas diferencias, a fin de lograr la mayor equidad posible.
- Otro aspecto que es necesario considerar desde esta definición de calidad educativa es el modelo de sociedad que se tiene en mente a la hora de educar, ya que no es lo mismo esta sociedad actual que construir un modelo en el que haya mejores oportunidades para todos, es decir, es necesario considerar los objetivos de la educación, el para qué educar y en

función de esta definición, resulta necesario pensar en un concepto adecuado de calidad. En síntesis, podemos afirmar que no puede prescindirse de las culturas particulares de los individuos; la cultura aporta a los distintos sectores una forma de mirar la realidad particular desde la identidad del actor y del círculo social al cual pertenece.

- Una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula, como la existencia de unos suministros adecuados, o la naturaleza del entorno educativo y doméstico del niño o niña. Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión, mejorar la calidad educativa deberá ser la prioridad de cualquier programa cuyo objeto sea escolarizar a las niñas y niños y lograr que prosigan su educación.

La educación de calidad es clave para la igualdad entre los géneros, la seguridad humana, el desarrollo de las comunidades y el progreso de las naciones. Es un reto enorme, pero también una oportunidad.

Para el Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación (2010) Algunos de los elementos que se requieren para alcanzar la Educación de Calidad son:

Liderazgo transformacional.“En la actualidad, el estudio del liderazgo sigue despertando un amplio interés en la sociedad. En el ámbito educativo, los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no sólo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa” (Burns, 1978; 2003). De esta forma, el liderazgo transformacional tiene un papel importante en las instituciones educativas.

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y

promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito (Burns, 1978). De acuerdo con Tucker y Russell (2004), el cambio en las organizaciones que están a cargo de los líderes transformacionales, ocurre por la elevación en la altura de miras de la organización por encima de la rutina de los sistemas mecánicos orientados al poder. Los autores sostienen que esto sucede porque el líder transformacional cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional.

La mayoría de los estudios relacionados con el liderazgo para el cambio comparten la perspectiva de que los líderes transformacionales efectivos pueden cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores, mediante la articulación de una visión, el logro de su aceptación en los diferentes grupos de la organización y la provisión del apoyo individual que les motiva a alcanzarla (Podsakoff, Mac Kenzie y Bommer, 1996).

Con el propósito de jalar o atraer a los seguidores hacia las diferentes posibilidades de cambio, el líder debe desarrollar una visión que considere las necesidades y valores de los distintos actores (Ford y Ford, 1994). Una vez que lo logre, puede empezar a gestionar el cambio, a través de la estimulación intelectual de los seguidores, que podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo así podrán verlo atractivo. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales (Eisenbach, et al).

El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.

Las organizaciones educativas, a diferencia de las empresariales, tienen un modo peculiar de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (Maureira, 2004). Lo anterior ha ocasionado que

abunden diversos enfoques de liderazgo en educación: visionario, simbólico, educativo y efectivo, entre otros. En este contexto surgió el concepto de liderazgo instruccional, como aquél que se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, con especial énfasis en las conductas de los profesores mientras trabajan con los alumnos (Bush y Glover, 2003). La mayor influencia de estos líderes ocurre en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su trabajo personal con los maestros. Así, este tipo de liderazgo privilegia la dirección y el impacto de su influencia sobre el proceso de aprendizaje en el salón de clases.

Desde la perspectiva de Leithwood y Poplin (1992), el liderazgo instruccional constituye un modelo que sirvió a las escuelas entre 1980 y 1990, pero que a la luz de las iniciativas de reestructuración de las instituciones educativas actuales, no parece ser el adecuado para la administración que se requiere ahora. De acuerdo con Fullan (2002), el aseguramiento del aprendizaje profundo de los alumnos requiere de la movilización de los profesores, para lo cual se deben mejorar sus condiciones de trabajo. Así, se requieren líderes que puedan crear la transformación de la cultura de las escuelas y de la profesión docente en sí misma. Estos elementos van más allá del rango de acción del líder instruccional (Fullan).

En opinión de Leithwood y Poplin (1992), el liderazgo transformacional tiene un mayor rango de acción que el instruccional y por ello lo desplaza como alternativa. El autor (citado en Bush y Glover, 2003), sostiene que: Esta forma de liderazgo (transformacional) asume que el foco central del líder debe ser el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. Los altos niveles de compromiso hacia las metas de la organización y las mayores capacidades para alcanzarlas, resultan en un esfuerzo adicional y una mayor productividad.

En este sentido, Leithwood (1994), considera que el liderazgo sólo se manifiesta en el contexto del cambio y que la naturaleza de éste determina los tipos de líderes que pueden resultar efectivos. Además, explica que la reestructuración

escolar dominará la agenda de los líderes educativos en el futuro cercano y el cambio educativo requerido va más allá del movimiento de escuelas efectivas.

A través de la investigación de escuelas en cambio, se ha hecho evidente que los líderes educativos exitosos tienen una serie de características comunes: una orientación inclusiva y facilitadora; un enfoque institucional hacia el aprendizaje de los alumnos; una administración eficiente y habilidad para el manejo de presión y soporte a sus seguidores (Fullan, 2001).

En estos tiempos, los líderes deben buscar que se incrementen las habilidades y conocimientos de la gente de sus organizaciones, de tal manera que se genere una cultura común con altas expectativas sobre el uso de los aprendizajes, además de unir todas las piezas de la institución en una relación productiva y de mantener el compromiso individual hacia la contribución en la colectividad (Elmore, 2000). De acuerdo con lo anterior, Fullan (2002), afirma que el líder que pretende consolidar un cambio sostenible en una sociedad de conocimiento, debe enfocarse en el desarrollo de una visión de futuro y ser un pensador conceptual sofisticado que pueda transformar a la organización, a través de la gente de la misma y los equipos de trabajo que la constituyen. De acuerdo con Fullan (2001), este tipo de líderes tienen cinco elementos característicos: propósito moral (responsabilidad social), entendimiento del proceso de cambio, habilidad para mejorar las relaciones, la capacidad de creación del conocimiento y compartirlo y la capacidad de crear coherencia.

A través de un análisis de siete estudios cuantitativos que utilizaban la encuesta, Leithwood (1994) buscó identificar los efectos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. En sus resultados, se hizo evidente que las prácticas transformacionales tienen efectos directos e indirectos en el progreso de las iniciativas de cambio educativo y en la percepción que los profesores tienen sobre los logros de los alumnos. Además, al hacer un análisis cualitativo de la información obtenida mediante entrevistas en los mismos estudios cuantitativos mencionados anteriormente, Leithwood concluyó que la influencia ejercida por el

liderazgo transformacional en las organizaciones es debida principalmente a la construcción de una visión y a la conformación de un compromiso con las metas del grupo.

A través de su investigación en escuelas con distintas reestructuraciones, Leithwood (1994) identificó cuatro categorías de prácticas de liderazgo transformacional: a) propósitos (visión compartida, consenso y expectativas), b) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), c) estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de profesores) y d) cultura (propia y colaborativa). Con base en sus hallazgos, el autor consideró que el liderazgo transformacional es prometedor en el contexto de la reforma escolar (Salazar, 2006).

- Adicionalmente, se ha considerado que el líder transformacional resulta ser un promotor del cambio en la cultura organizacional a través de su influencia sobre la transformación de la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones internas y externas (Bass y Avolio, 1990; Tucker y Russell, 2004). Asimismo, se ha propuesto que la cultura organizacional puede influir sobre las prácticas de liderazgo de las instituciones, como un factor situacional (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006), además de otros elementos como moderadores de las acciones del liderazgo, tales como el empoderamiento de los seguidores (Avolio, et al., 2004), sus motivaciones, la estructura de las tareas y las relaciones de poder (Wofford, et al., 2001). En este sentido, un asunto poco explorado es la manera en que el liderazgo transformacional incide en la cultura de las instituciones educativas del sector público, de tal manera que les permitan adoptar un cambio organizacional (Van Mart, 2003).
- **Trabajo en equipo colaborativo.** Conjunción de esfuerzos de todos los actores que integran una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo mutuo, encaminada a cumplir con su misión y alcanzar una visión compartida; supone comunicación abierta, diálogo informado, intercambio y aprovechamiento de

pluralidad de ideas, confianza y corresponsabilidad. Implica procesos que facilitan la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se necesita hacer y cómo hacerlo para lograr los propósitos educativos.

- **Participación social responsable.** Actuación recíproca, ordenada, voluntaria y decidida de padres de familia, comunidad y organismos interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con el colegiado en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas que beneficien a la comunidad escolar para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos y su logro educativo. La participación social crea capital social, entendido como el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción colectiva.
- **Planeación estratégica.** Proceso sistemático que involucra la toma de decisiones para identificar necesidades y prioridades educativas, como insumos básicos para definir u orientar el rumbo de la organización escolar hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, mediante la determinación de estrategias. Considera elementos básicos, como misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores. Favorece el alcance de escenarios deseables en el corto, mediano y largo plazo.
- **Evaluación para la mejora continua.** Valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en las fases de diseño de la planeación escolar, ejecución y desarrollo, así como en el impacto de sus resultados, respecto del cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Esta evaluación se caracteriza por asumir con responsabilidad los resultados propios y con apertura a juicios externos, para la toma de decisiones.
- **Herramientas de seguimiento a la gestión escolar.** Medios para identificar que las acciones planeadas y realizadas están permitiendo el avance y la concreción de la misión y visión de la escuela.

3.5.1. Herramientas que ayudan al seguimiento de la calidad en la Gestión Escolar

Además de la importancia del liderazgo como herramienta que ayude a alcanzar la calidad en la gestión educativa en las escuelas, la Secretaría de Educación

Pública propone, en el “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” (2009), algunas herramientas que pueden ayudar a alcanzar esta meta:

A. Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) (mediano plazo).

Es una herramienta de planeación que implica la puesta en práctica de liderazgo, trabajo en equipo, participación de los padres de familia o tutores, entre otros miembros de la comunidad, para evaluar la situación actual de la escuela y tomar las decisiones que aseguren la atención de las necesidades y prioridades educativas identificadas, para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Los elementos del PETE son los resultados de la autoevaluación, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores, así como el respectivo Programa Anual de Trabajo (PAT).

B. Programa Anual de Trabajo (PAT) (corto plazo).

Es una herramienta de planeación operativa derivada del PETE, que recupera objetivos y metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a una dimensión y determinados estándares; desglosa acciones con plazos o periodos para su realización, responsables y recursos necesarios para dar cumplimiento a la misión y visión de manera gradual.

C. Portafolio institucional.

Es una herramienta de control de insumos, productos y evidencias del colectivo escolar para el seguimiento de las acciones derivadas de la planeación; permite obtener y analizar información de avances y logros generados en la acción cotidiana de la escuela, ya sea para fines de autoevaluación o evaluación externa.

D. Pizarrón de autoevaluación.

Es una herramienta gráfica de la comunidad educativa para la rendición de cuentas en relación con la evaluación y el seguimiento de procesos y resultados de las acciones derivadas de la planeación.

Para alcanzar una educación de calidad es importante la ejecución de una gestión escolar bien implementada, que permita que la educación sea transformada mediante sus dimensiones, las que singularizan la gestión del proceso y lo hacen peculiar, en su búsqueda por la mejora continua, con lo cual le confieren la capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Para Fullan y Stiegelbauer (2000). “El problema es encontrarle sentido y darle significado al cambio educativo, es decir la reflexión de varios cuestionamientos de alto valor, el responder el qué debe cambiar y el cómo efectuar tal cambio, son las premisas claves para la implementación de las reformas educativas, el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse”.

Modelo de gestión Educativa Estratégica Macgilchrist(2010), “propone medios fundamentales para detonar el trabajo en las escuelas, mediante ellos la escuela misma puede controlar su mismo trabajo: mejora en la enseñanza y el aprendizaje, incorporar e incrementar las exigencias de una política educativa externa, autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo, hacer partícipes a los padres de los compromisos educativos desde el marco legislativo, desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida, precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa, seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto”.

Capítulo IV. Desarrollo y Evaluación.

4.1. Propósitos.

- Dar a conocer la importancia de la gestión escolar y que se reconozca como estrategia para lograr la calidad educativa.

- Reflexionar sobre el actuar de la comunidad educativa con el fin de reafirmar su deseo de cambio para alcanzar la calidad en el Cendi.
- Fortalecer la práctica de gestión a través del liderazgo transformacional y de una planeación estratégica, para lograr una educación de calidad.
- Insertarse en un proceso de planeación, acción, observación y reflexión continuaypermanente de la gestión escolar como medio para lograr la calidad escolar.

4.2. Contexto

Escuela “Cendi Rosario Castellanos”

El centro escolar Rosario Castellanos que pertenece a la Secretaría de Relaciones Exteriores y se ubica en: Ricardo Flores Magón #1 anexo 5 colonia Tlatelolco Delegación Cuauhtémoc, al norte de éste se encuentra el Jardín Santiago, al este la Plaza de las Tres Culturas, al oeste la avenida Ricardo Flores Magón, al sur el eje Manuel González.

La institución atiende a 120 alumnos, el 80% cuenta con familias integradas, están mamá papá y también aproximadamente el 90% tiene hermanos. Las familias que asisten al Cendi son de un nivel económico medio ya que al menos la mamá o el papá trabajan en la Secretaría de Relaciones Exteriores, existe la diversidad cultural ya que tienen diversas costumbres y religiones aunque la católica es la mayoritaria, su nivel escolar es de medio básico y medio superior.

El Cendi tiene más de 30 años de existencia, de los cuales al inicio compartía las instalaciones con el Cendi de la Lotería Nacional, el Cendi desde sus inicios presta el servicio únicamente a las madres trabajadoras de la dependencia, en su comienzo el personal que laboraba era eventual, no contaba con ninguna profesión relacionada con la educación, lo atendían las señoras que ofrecían sus servicios por una paga mínima, las madres que llevaban a sus hijos tenían que llevar los alimentos y los utensilios que los menores necesitaban durante su estancia, el Cendi no contaba con los servicios técnicos con los que cuenta

actualmente, el personal que llevaba el control y la administración era el personal asignado por la propia dependencia.

Actualmente el Cendi cuenta con una infraestructura adecuada y con todo lo necesario para ofrecer un servicio de calidad cumpliendo con todo lo requerido en seguridad, espacios y recursos para que la estancia de los alumnos y del personal en general sea el óptimo.

Consta de dos niveles, en la planta baja se encuentra la dirección, la recepción, una área secretarial, la sala de usos múltiples, cuenta con 13 salones, en los cuales 4 salones tienen baños propios con tazas, mingitorios y tarjas al tamaño de los menores, también cuenta con comedor para los pequeños y el área de ecónoma, que es donde se reciben los alimentos y surte a todo el personal de lo necesario para el aseo; cuenta con un jardín con juegos y en su anexo está el arenero y un pequeño teatro, en la parte de atrás se ubica la alberca de pelotas y un área especial de juegos para los niños más pequeños, lactantes y maternas, también está el baño y casilleros para el personal, la bodega de utensilios de limpieza para el servicio y estancia del personal de aseo.

En la planta alta está la biblioteca, la cocinita, en donde los menores preparan algunos platillos como apoyo a los temas que estén trabajando, el laboratorio de inglés, un patio para el recreo, la lavandería, la cocina, la bodega de material didáctico, baños, regaderas, lockers, comedor para el personal y las oficinas de los apoyos técnicos.

a).Características físicas del aula.

Los 13 salones cuentan con espacio amplios en donde se pueden colocar las siete áreas establecidas de trabajo, como son el área de higiene, de comunicación, de expresión creadora, construcción, biblioteca, matemática y representación, en

donde su objetivo es facilitar el trabajo libre y creativo de los pequeños, favoreciendo su aprendizaje a través de sus propias experiencias.

b).Comunidad educativa del cendi.

El organigrama delCendi está conformado por una dirección, un área de pedagogía, de psicología, trabajo social, nutrióloga, terapeuta de lenguaje y servicio médico, 11 encargadas de grupo con la carrera de puericultura, sólo tres de ellas están iniciando la licenciatura en educación preescolar,(Ver anexo 4),las puericulturistastrabajan como encargadas de grupo e incluso en preescolares; la persona que sirve como guía, cuando es la primera vez que la maestra esta frente a grupo, son las propias compañeras que ya han tenido a su cargo algún preescolar, quienes orientan, sea ese modelo el adecuado o no para atender y enseñar a los niños ya que no reciben orientación por parte de los técnicos ni de la dirección.

Para la realización de la función docente, se cuenta con 16 asistentes educativas que son personas que están ahí por que llegaron de otras áreas de la secretaría, la mayoría tiene la profesión secretarial, otras no tienen ninguna preparación académica sobre el desarrollo y enseñanza de los niños, su práctica sólo se limita a apoyar a las maestras responsables en el trabajo asistencial. Se cuenta con un maestro de educación física y el maestro de cantos y juegos, ambos con experiencia en sus disciplinas y en la atención a los alumnos de educación básica, la maestra de inglés que es enviada por la secretaría y su profesión es secretaria y nunca ha trabajado con niños, apoya también la clase de computación y la de la biblioteca, entre en el personal también se cuenta con: 2 secretarias, 2 oficiales de seguridad 2 cocineras y 7 galopinas, 2 office boys, y 8 personas de mantenimiento y aseo del Cendi.

C).Personal Técnico del Cendi.

La directora del Cendi es normalista, ya está jubilada del servicio público, en una reunión conoció algunas autoridades de la Secretaría de Relaciones Exteriores y

al conocer su trayectoria docente la invitaron a dirigir el Cendi. Lleva más de diez años trabajando al frente del Cendi, cuenta con 66 años de edad, es una persona de protocolos, le agrada mucho la aprobación de las autoridades de la Secretaría y tiene carta abierta para la toma de decisiones, así como de los recursos materiales y financieros, su relación con el personal es de cortesía, siempre está de buen humor, en ocasiones felicita la labor docente, cuida mucho la imagen del Cendi y lo hace a través de los trabajos que se presentan ante padres de familia y autoridades como en festivales del día de la mamá o del papá, día del niño alguna ceremonia o alguna exposición como la del día de muertos, la cual se realiza con algún tema específico y en grandes dimensiones.

La idea o reconocimiento de un buen trabajo en el Cendi va en función a estas presentaciones, la directora no se involucra y no se interesa si se realiza un buen trabajo con los niños, todo lo deja a sus técnicos, ella se niega a todo lo relacionado con la SEP, comenta que ella ni le interesa porque lo que se imparte no lo entiende, manda algún miembro técnico y cuando no pueden o no desean asistir envía a alguna maestra e incluso ha llegado a mandar a las secretarias a las reuniones de la SEP, cuando ya tienen la nueva información en muchos casos no pasa de su escritorio y si lo da a conocer sólo los muestra y no pasa nada.

El doctor tiene dos trabajos, por la mañana asiste la atención de los menores y por la tarde trabaja en un hospital de salubridad, debido a sus trabajos está presente en el Cendi de 9 a 2 de la tarde a pesar de que el horario es de 8 a 4, su función en el Cendi es preventivo y de control en la salud de los niños, pero poco se involucra, casi no sale de su consultorio siempre está en él y si se le pide apoyo como dar alguna plática al personal no se niega pero hay que esperar a que él tome la iniciativa y hay que adecuarse a sus tiempos, cuando llega algún requerimiento de la SEP, lo acepta aunque muestra poco interés para llevarlas a cabo casi nunca las concreta. La enfermera presenta la misma actitud, es renuente a este tipo de actividades ya que comenta que ella está ahí para atender

alguna emergencia no para enseñar a niños y menos al personal que es poco cooperativa para actividades de enseñanza de su especialidad.

La trabajadora social ocupa ese cargo por que la directora decidió apoyarla con un problema personal que tuvo. Ella es asistente educativa, desconoce las funciones de una trabajadora social dentro de un Cendi y la importancia de esta área, sólo se limita a lo que se tiene que entregar o gestionar para a SEP o para la Secretaría, su intervención es poco profesional.

La psicóloga es pasante no se ha recibido y nunca había trabajado con niños, ella ingreso al Cendi por disposición de las autoridades de la Secretaría con la condición de que pronto se titularía, ya lleva ocho años y no se ha titulado. Así, atiende a los menores con problemas de conducta y a los padres con asesorías de pareja, cuando se reporta algún problema de conducta o de aprendizaje de un niño se limita a llevarlo a su oficina lo tiene un rato con material y al devolverlo al salón comenta *“déjenlo sin recreo, no lo dejen participar ni estar con sus compañeros yo hablo con la mamá o el papá”*, cuando preguntamos qué hacemos que estrategias implementamos con el niño o con el grupo para apoyarlo en su problema obtenemos siempre la misma respuesta mencionada anteriormente.

La pedagoga, es titulada, es su primer trabajo, tiene poco interés en lo que se realiza en el Cendi, cuando hay nuevos lineamientos o disposiciones para el trabajo los da a conocer pero quedan poco claros para los docentes y para el personal en general, si se le cuestiona algo o se tienen dudas se limita a contestar *“lo nuevo que estamos viendo es lo mismo que siempre trabajamos pero con otro nombre no se preocupen seguiremos trabajando igual sólo le cambiaremos de nombre algunos conceptos que ya trabajamos, eso es todo”*.

La terapeuta de lenguaje hasta hace un año era encargada de grupo, terminó esta carrera sin titularse, no se involucra y no trabaja ni sugiere estrategias para trabajar con los niños, su trabajo consiste en estar por ratos en los grupos y

apoyar a las maestras en algunas actividades, sobre todo asistenciales, vigilar su alimentación idas al baño de los niños o los recreos.

La nutrióloga era la cocinera del Cendi, realiza los menús para los niños de recetarios o modifica los que como cocinera realizaba para los adultos sin llevar una orientación nutricional adecuada para los infantes.

No obstante los problemas referidos, la Directora cuenta con la disposición para estar al pendiente de su personal en cuanto a los problemas personales, siempre las recibe con cariño, les festeja el día del maestro, y esos detalles hacen que el personal no exija, no pida más. La cultura del Cendi se ha centrado en torno a que todo está bien no pasa nada y lo que se hace está bien. No es necesario esforzarse más, el personal es apático a lo nuevo, está trabajando como lo hacían hace 20 años, no se involucran en las reformas o lineamientos de cambio para una educación de calidad, el personal sólo trabaja por un salario, se limita a entretener a los menores. También existen problemas personales fuertes entre el personal, que se refleja en su labor, la comunidad educativa está desmotivada y se niega a cualquier cambio y la Dirección General de Recursos Humanos no hace nada para resolver estos problemas.

El Cendi “Rosario Castellanos”, es visto como una prestación a la que tienen derechos las y los trabajadores de la Secretaría de Relaciones Exteriores, su responsabilidad se limita a que los niños sean cuidados mientras los padres de familia cumplen su horario de trabajo, idea que comparten los padres de familia en relación con el Cendi por la falta de conocimiento, están cómodos con el servicio aunque hay padres de familia que se involucran en los aprendizajes y enseñanzas de sus hijos y exigen y cuestionan el trabajo del Cendi.

4.3. Descripción.

Al considerar los cambios que se producen en la sociedad y que determinan el desplazamiento del modelo tradicional de formación hacia la innovación, generan la necesidad de redefinir el papel del profesional de la educación y, en consecuencia, la propuesta de nuevas alternativas para su formación y desarrollo.

La directora de un centro escolar debe desarrollar una pedagogía basada en el diálogo, en la vinculación teoría-práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad y el trabajo en equipo; que es capaz de tomar iniciativas para poner en marcha ideas y proyectos innovadores; que desarrolla y ayuda a la comunidad educativa en la apropiación de los conocimientos, valores y habilidades necesarios para aprender a conocer, a hacer, a ser y a convivir.

“La pedagogía es aquella mediación capaz de promover y acompañar el aprendizaje de nuestros interlocutores es decir promover en los otros la tarea de construirse y de apropiarse del mundo y de sí mismos”. En una institución educativa cuya intencionalidad es la de transmisión de la cultura, hay muchos actores que en algún momento cumplen la función del mediador, el que cuestiona nuestro presente, el que nos pone frente a lo enigmático. La mediación, así entendida cambia la concepción que se tenía de los actores, de la educación, docente, alumno, directivo quienes en un interjuego permanente dan vida a una institución educativa. (Daniel Prieto Castillo. 1999).

Para que esto tenga efecto es necesaria una eficaz gestión escolar, entendida como “el conjunto de labores realizadas por los actores de comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.” (Loera, Armando, SEP. 2009).

Considerando estas ideas y para el desarrollo del presente trabajo se utilizará la metodología de la investigación cualitativa en educación, “es una actividad sistematizada orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y

sociales, a la transformación de las prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos (M. Paz Sandín Esteban. Barcelona.2003).

Sus características hacen que esta metodología sea adecuada para el desarrollo del trabajo, a su utilidad instrumental, dado que se desarrolla en contextos naturales, focaliza contextos de forma holística, hace que el investigador desarrolle sensibilidad hacia su biografía personal, lo cual me permite involucrarme en el contexto de lo investigado.

Para M. Paz Sandín Esteban. Barcelona (2003).La investigación cualitativa abarca básicamente aquellos estudios que desarrollan los objetivos de comprensión de los fenómenos socioeducativos y transformación de la realidad, utiliza métodos orientados al cambio y a la toma de decisiones.

Al analizar las teorías epistemológicas en la investigación cualitativa en educación se considera la perspectiva del construccionismo social de la Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría Jean Piaget. Junio (2005).que se refiere al desarrollo de los fenómenos relativos a los contextos, considera el discurso sobre el mundo no como una reflexión o mapa del mundo, sino un dispositivo de intercambio social. Intenta ir más allá del empirismo y el racionalismo al ubicar el conocimiento dentro del proceso de intercambio social, busca explicar cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo donde viven y rechaza la idea de que existe una verdad objetiva esperando ser descubierta.

Contempla la verdad y el significado, el significado no se descubre, sino que se construye, desde esta perspectiva, se asume que diferentes personas pueden construir diversos significados en relación a un mismo fenómeno. En cuanto al conocimiento expresa que se construye a partir de la interacción entre los seres humanos y el mundo, y se desarrolla y es transmitido en contextos esencialmente sociales.

4.4. Metodología.

El planteamiento de esta investigación utilizó las siguientes técnicas:

a) Se aplicó una segunda entrevista a la directora del Cendi.

b) Se llevó una bitácora en la que se registró el actuar de la directora en diferentes situaciones como: aspectos administrativos, pedagógicos, su comportamiento con la comunidad educativa, la manera en que administra los recursos financieros, materiales y humanos.

c) Se utilizó una Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica (Oficializada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE, de fecha 30 de junio de 2014), a través de este instrumento se pudo reconocer las fortalezas y debilidades que la directora tiene en la gestión escolar lo cual permitió estar en condiciones de alcanzar una mejora educativa dentro del Cendi.

Estas técnicas se desarrollaron de una manera descriptiva e interpretativa, no en busca de generalizaciones comprobables, sino de entendimiento profundo de las circunstancias contextuales en las se llevan a cabo las acciones de la gestión escolar por parte de la directora

El instrumento de intervención que se utilizó contiene los elementos de la Gestión Escolar Estratégica en función a las 4 dimensiones de la gestión, que permitieron identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora, este instrumento contiene: nombre de la tarea o actividad, indicadores, y aspectos evaluativos (logrado, no logrado y en proceso), de las funciones y acciones que realiza la directora en la gestión escolar para alcanzar una educación de calidad.

Instrumento:

Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica (Oficializada mediante resolución de presidencia del consejo superior N° 071-2014-COSUSINEACE, de fecha 30 de junio de 2014).

Este instrumento al ser aplicado a las acciones de la directora del Cendi, permitirá medir el nivel de gestión que realiza en cada indicador y detectar cuáles son las fuerzas y debilidades de la gestión que aplica en el Cendi.

Se diseñaron sesiones de trabajo de una hora con treinta minutos de duración, dirigido a las actividades que realiza la directora en las instalaciones del Cendi, en el periodo comprendido de marzo a agosto del año en curso.

4.5. Procedimiento.

Objetivo: Reconocer si en el Cendi “Rosario Castellanos” de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se lleva a cabo las dimensiones de la gestión escolar.

Se realizó una segunda entrevista con la directora con la finalidad de investigar que tanto conoce el concepto de gestión escolar y sus dimensiones, si lo aplica y si lo hace con alguna metodología. (Ver anexo 5). Con base en las respuestas, se elaboró un concentrado de los procesos que componen las dimensiones de la gestión escolar y se definió la metodología que se utilizará día con día en las diferentes áreas del ámbito escolar. (Ver anexo 6).

4.6. Resultados.

La descripción de los resultados se presenta en los cuadros del instrumento de Intervención, que describe la tarea y la actividad además de los indicadores sobre las cuatro dimensiones de la gestión escolar en función de lo que ocurre en el cendi y la forma en que la directora reacciona ante ello.

De tal suerte que, después de la aplicación del instrumento, se identifiquen las fortalezas y debilidades del actuar de la directora en relación a su quehacer directivo en el Cendi “Rosario Castellanos”.

Instrumento y su aplicación:

Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica (Oficializada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071-2014-COSUSINEACE, de fecha 30 de junio de 2014).

I. La dimensión pedagógico-didáctica. Es la direccionalidad que asume la institución educativa y a la visión compartida sobre la orientación de su gestión hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que logre las metas que se ha propuesto y asegure la formación integral de los alumnos.

Tarea-actividad	Indicador	Logrado	No logrado	Proceso
1.-Construimos un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.	1.1. Definimos nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores reconociendo la centralidad de los aprendizajes, la formación integral de los estudiantes, el desarrollo de las competencias y la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	1.2.Elaboramos nuestro proyecto educativo incorporando como ejes transversales a los enfoques inclusivo y ambiental		X	
	1.3. Elaboramos la propuesta pedagógica y de gestión de nuestro proyecto educativo en coherencia con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de nuestra institución.		X	
	1.4. Elaboramos nuestro proyecto educativo considerando las características socioeconómicas y culturales, y las necesidades educativas de todos los estudiantes, sus familias y la comunidad.			X

	1.5. Aseguramos que nuestro proyecto educativo sea conocido e incorporado en el accionar de todos los actores de nuestra comunidad educativa.		X	
2. Aseguramos que nuestro proyecto curricular sea coherente con el proyecto educativo, oriente el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y promueva altas expectativas de desempeño en los estudiantes	2.1. Desarrollamos un proyecto curricular cuyas propuestas reflejen de manera pertinente la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de nuestra institución.		X	
	2.2. Desarrollamos un proyecto curricular coherente con el currículo nacional y los contextos regional y local.		X	X
	2.3. Construimos un proyecto curricular que expresa altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes.			X
	2.4. Desarrollamos un proyecto curricular que facilite la integración de los aprendizajes señalados en el currículo y la adquisición progresiva de competencias a lo largo de la etapa escolar		X	
	2.5. Construimos un proyecto curricular que contiene estrategias pedagógicas pertinentes para la adquisición de competencias y que respondan a la diversidad y a las necesidades educativas de todos nuestros estudiantes.		X	
3. Desarrollamos un estilo de liderazgo colaborativo que asegure el establecimiento y mantenimiento de una visión común, y que promueva un clima favorable para la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	3.1. Aseguramos que los miembros de la comunidad educativa conozcan sus roles y funciones dentro de la organización y su contribución a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	3.2. Implementamos mecanismos para articular los roles, funciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que promueva el bienestar y buen desempeño de todos los miembros de nuestra comunidad educativa.			X
	3.4. Desarrollamos estrategias para la prevención y manejo de conflictos dentro de la comunidad educativa.		X	

Al analizar y evaluar esta dimensión con la directora, ella reconoce su falta de conocimiento en relación al currículum y lo que repercute en la adquisición de aprendizajes con la comunidad educativa y para el funcionamiento integral del Cendi, examina que su participación en la elaboración proyecto curricular es sólo de autorización ya que deposita este encargo al área de pedagogía, no se da a la

tarea de saber de él, y que se cumpla con los requerimientos para su aplicación y ejecución del mismo perdiendo el objetivo de una buena gestión para lograr la mejora continua y que se ve reflejado en la adquisición de aprendizajes de los alumnos, omite la participación activa de la comunidad educativa

Desconoce los aspectos y objetivos del currículum, la importancia de los requerimientos de la política nacional sobre educación y lo que representa para la formación de nuevos ciudadanos y de una buena organización escolar, olvida lo central y relevante de esta dimensión que es orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior del Cendi, le falta identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, así mismo en relación con las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientarán su estrategia de intervención educativa.

II. La dimensión organizacional. Son a los mecanismos que establece la Institución escolar para orientar la labor docente al logro de las competencias en todas las áreas curriculares. Implica la implementación de estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalecer capacidades y brindar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje. Desarrollan su actividad en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales.

Tarea-actividad	Indicador	Logrado	No logrado	Proceso
4. Aseguramos la conformación progresiva de un equipo docente idóneo a través de acciones permanentes de soporte orientadas al logro de un desempeño pedagógico óptimo.	4.1. Promovemos la progresiva conformación de un equipo directivo, con liderazgo pedagógico, que brinda soporte a nuestros docentes y orienta procesos de			X

	mejora institucional.			
	4.2. Promovemos la progresiva conformación del equipo docente necesario para atender a todos nuestros estudiantes, con competencias disciplinares y pedagógicas adecuadas para los grados, ciclos y especialidades a su cargo, y para atender la diversidad de los estudiantes.		X	
	4.3. Monitoreamos y acompañamos de manera permanente la labor docente en el aula para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desempeño de los estudiantes.		X	
	4.4. Identificamos las necesidades de capacitación en base al diagnóstico inicial, las evaluaciones de los estudiantes y el monitoreo del equipo docente, con la finalidad de asegurar el logro de las competencias de todos los estudiantes.		X	
	4.5. Implementamos estrategias para que el equipo docente trabaje de manera colaborativa en el diseño de programaciones, el análisis y el intercambio de experiencias pedagógicas.			X
	4.6. Desarrollamos e implementamos progresivamente un plan de capacitación pertinente a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.			X
	4.7. Intercambiamos experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas para fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.		X	
5. Aseguramos que el PCIE se traduzca en programaciones curriculares pertinentes, que articulen de manera coherente las competencias y que orienten el proceso de enseñanza - aprendizaje, atendiendo a la diversidad de los estudiantes.	5.1. Aseguramos que las programaciones curriculares orienten la planificación del proceso de enseñanza – aprendizaje y sean conducentes a desarrollar todas las competencias señaladas en el currículo nación		X	
	5.2. Elaboramos programaciones curriculares pertinentes al contexto local, a los enfoques transversales y a las necesidades educativas de		X	

	nuestros estudiantes			
	5.3. Elaboramos programaciones curriculares coherentes con las del grado inmediatamente anterior y posterior y tomando en cuenta el nivel de desempeño de los estudiantes			X
	5.4. Elaboramos programaciones curriculares que promuevan la integración de diversas competencias descritas en el currículo.			X
	5.5. Elaboramos programaciones curriculares que orienten la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre sí y adecuadas a las competencias a desarrollar.			X
	5.6. Elaboramos programaciones curriculares que orienten las acciones de soporte a los estudiantes que requieran de intervenciones especiales para lograr las competencias esperadas.		X	
6. Ponemos en práctica estrategias pedagógicas acordes con las características de todos nuestros estudiantes, que promueven altos niveles de desempeño y contribuyen al desarrollo de las competencias esperadas.	6.1. Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en el currículo y que responden a las necesidades específicas de los estudiantes.			X
	6.2. Aseguramos que todos los estudiantes comprendan el propósito de cada sesión de aprendizaje, conozcan las expectativas sobre su desempeño y monitoreen el progreso de su propio aprendizaje.		X	
	6.3. Implementamos estrategias pedagógicas que fomentan altos niveles de desempeño, el desarrollo del pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo individual y en equipo.			X
	6.4. Utilizamos diversas estrategias para generar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	6.5. Implementamos diversas estrategias y técnicas para monitorear y evaluar de manera diferenciada el desempeño de los estudiantes		X	
	6.6. Identificamos los distintos niveles de desempeño de los estudiantes y adecuamos nuestra práctica pedagógica de acuerdo a		X	

	sus necesidades educativas			
	6.7. Implementamos estrategias que aseguren que todos los estudiantes reciban el soporte necesario para desarrollar las competencias esperadas en los grados y ciclos correspondientes			X

La participación de la directora en la búsqueda de la integración y participación de los docentes en la organización y gestión de aprendizajes en las aulas es poca o nula, y qué decir de la participación de la comunidad en general la cual no se integra, desconoce que esta dimensión favorece la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal vínculos y estilos en que los actores de la institución, el acercamiento con el personal en general es más bien en empatía con los aspectos personales esto ha hecho que se le respete y se le reconozca como una buena directora ya que se preocupa por todos pero que pasa con los objetivos que como institución escolar se esperan, debido a esto el mismo personal ha perdido la importancia de que trabajamos para formar seres humanos y que no sólo cuidamos niños mientras sus padres trabajan.

El acompañamiento de la directora en cuanto a generar estrategias que faciliten lo antes mencionado y como se señala en el instrumento son *No logrado*, es consecuencia de la falta de conocimiento sobre estos, por lo que limita su propósito y termina haciéndolos a un lado., se observa que deja o delega esta responsabilidad al área pedagógica, y ella se mantiene al margen confiando en lo que esta área le presenta.

Olvida integrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones, favorece el trabajo individual situación que para ella es más fácil de controlar ya que el personal trabaja para sí, generando una organización que pierde su objetivo “ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia”.

La directora deja de lado los objetivos tales como buscar más estrategias para que se cumplan y se logren eficazmente, no los comunica con claridad sobre qué debe hacerse, cuándo debe estar hecho, cómo hacerlo y para quién se hace.

Reconoce que debe definir con exactitud los roles y la competencias descritos en un organigrama y que esto no significa que deban ser con de rigidez organizacional. El fin último es buscar la creación de la eficiencia y la claridad de la gestión.

III. La dimensión Comunitaria. Integra las acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje, y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.

Tarea-actividad	Indicador	Logrado	No logrado	Proceso
7. trabajamos de manera organizada con las familias participen en desarrollar estrategias colaborativas que optimicen el proceso de enseñanza aprendizaje	7.1. Identificamos conjuntamente con las familias las características y necesidades de los estudiantes para desarrollar estrategias educativas pertinentes que potencien su proceso de aprendizaje.		X	
	7.2. Aseguramos que las familias conozcan el proceso de aprendizaje de sus hijos y el propósito del mismo			X
	7.3. Promovemos que las familias acompañen el proceso de aprendizaje de los estudiantes y faciliten el logro de las competencias en todas las áreas curriculares.			X
	7.4. Implementamos mecanismos para informar sobre los logros de aprendizaje de todos los estudiantes y compartimos las estrategias que se implementarán para la mejora de los mismos.			X
8. Implementamos estrategias de trabajo colaborativo que potencien la	8.1. Desarrollamos actividades para que las familias y/o miembros de la comunidad aporten desde su conocimiento y experiencia al desarrollo			X

interacción escuela-familia-comunidad para mejorar la formación del estudiante y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad	de las competencias de los estudiantes.			
	8.2. Realizamos proyectos donde los estudiantes desarrollen y apliquen sus competencias al desarrollo sostenible de la comunidad.		X	
	8.3. Implementamos estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad, para utilizar recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.		X	
	8.4. Desarrollamos estrategias con instituciones de la comunidad que contribuyan a la formación integral, al bienestar de los estudiantes y al desarrollo de la comunidad		X	

En el análisis de esta dimensión se puede observar que la participación de padres de familia, comunidad e instituciones ajenas a el Cendi, se encuentran en proceso, la directora no ha propuesto actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades, no considera las demandas, las exigencias y los problemas que se presentan en el Cendi y en la comunidad

Intuye las interacciones significativas que se producen consciente e inconscientemente entre la comunidad que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar, para entender y comprender las interacciones debe identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Se advierte que busca la integración y el beneficio de las familias y de la comunidad en general, a través de venderles la idea de que entre más eventos se hagan (bailes, clases abiertas, presentación de escenarios espectaculares sobre fechas significativas como día de muertos, días de las madre, navidad, etc.) se está cumpliendo con la comunidad de una manera eficaz.

IV. La dimensión Administrativa. Representa las acciones o estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Tarea-actividad	Indicador	Logrado	No logrado	Proceso
9. Gestionamos contar con infraestructura y recursos suficientes para el aprendizaje y construimos una cultura para su adecuado uso con el fin de facilitar y mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	9.1. Gestionamos contar, de manera progresiva, con una infraestructura que responda a las necesidades educativas de todos los estudiantes, con el fin de realizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	9.2. Gestionamos contar, de manera progresiva, con una infraestructura que responda a normas de seguridad, salubridad, características climáticas y geográficas de la zona, con el fin de realizar un adecuado proceso de enseñanza - aprendizaje.	X		
	9.3. Implementamos un plan de gestión de riesgo para la prevención y respuesta ante situaciones de desastre y emergencia.	X		
	9.4. Gestionamos contar con equipamiento y material pedagógico pertinente a las necesidades de estudiantes y docentes, y al desarrollo de las competencias del currículo			X
	9.5. Aseguramos que estudiantes y docentes tengan acceso oportuno a la infraestructura, equipamiento y material pedagógico que requieran para el desarrollo de todas las competencias del currículo y el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
	9.6. Implementamos un plan orientado a cuidar y mantener la infraestructura, equipamiento y material pedagógico en condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.			X
10. Gestionamos y generamos mecanismos para mantener y mejorar la infraestructura y recursos para el aprendizaje e implementar servicios complementarios, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	10.1. Gestionamos y/o generamos de modo oportuno y transparente los recursos financieros, técnicos, de infraestructura, de equipamiento y material pedagógico necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje			X
	10.2. Gestionamos y/o generamos la implementación de servicios complementarios que atiendan las necesidades de los estudiantes para potenciar su aprendizaje y formación integral.			X

	10.3. Comunicamos periódicamente a la comunidad educativa sobre la administración y el uso que hacemos de los recursos para optimizar el proceso de enseñanza - aprendizaje e implementar los planes de mejora.		X	
--	---	--	---	--

La directora se ha preocupado por mantener lo necesario en cuanto infraestructura y recursos materiales para el Cendi, le interesan materiales que le den una visión acogedoray armónica al Cendi,aunque estos no vayan en función al aspecto pedagógico requerido. Por disposición de la SRE se implementan medidas para mantener la seguridad e integración de todas las personas que se encuentran dentro del Cendi,medidas que ella sólo confirma, olvida vincularlas a las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos establecidos para este fin.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

Al analizar y evaluar las acciones de la directora dentro de las cuatro dimensiones se deduce que la falta de conocimiento sobre estas hace que su gestión sea deficiente y que no se dé la mejora que se espera en la organización del cendi, y que le da más peso al quedar bien con autoridades (SEP, SRE y padres de familias), olvida que su labor como líder es generar estrategias para lograr una buena gestión escolar y que el éxito se debe a su actuar para alcanzar la calidad educativa.

La viabilidad de este proyecto es que al trabajar directamente con la directora se puede entender su proceder en las cuestiones organizativas, personales y administrativas del Cendi y de la comunidad educativa en relación de su gestión encaminando a la problemática que se plantea en este proyecto.

La directora es un líder con varias deficiencias dentro de la gestión escolar, al explicarle los objetivos de este trabajo, mostrón un cambio de actitud ante algunas situaciones como el apoyo a las docentes, la participación en las juntas y comenzó a visitar las aulas interactuando con los niños y con las maestras. Se comprometió a trabajar y a comprender su función y ejercer con mayor profesionalismo su gestión para beneficio de la comunidad educativa.

La gestión escolar debe permitir que la directora cumpla con los requerimientos necesarios para su aplicación, seguimiento y evaluación de las acciones de la comunidad en general para ofrecer de manera eficaz los aprendizajes en los alumnos así como el generar una nueva cultura de organización y gestión escolar.

Conclusiones

En el documento recepcional se sistematizaron un conjunto de herramientas metodológicas, no para saber qué se tiene que hacer como líder educativo sino para analizar las dimensiones de la gestión escolar, para que la directora del Cendise percatare en cuáles debe de poner más atención. Durante el proceso de investigación, la directora se convirtió en una herramienta para identificar las acciones y proceder del líder educativo, para que fortalezca su función con la certeza de lograr así una educación de calidad, requerimiento de la nueva política educativa.

Durante el transcurso de esta investigación y de acuerdo al análisis de los resultados de la intervención, la directora se dio cuenta de que ha dado prioridad al aspecto administrativo y que ha dejado de lado las otras dimensiones de la gestión escolar (directiva, pedagógica y de participación social). Actualmente la directora se encuentra en una etapa de transformación y aceptación de sus limitantes sobre su labor como gestora y de su desconocimiento a las dimensiones de la gestión escolar.

Ha reconocido que su labor se centra más en el compromiso con las autoridades de la SEP y la SRE, olvidando darle el peso justo y adecuado al aspecto pedagógico, a las maestras, al personal en general, y sobre todo al de los alumnos, esto ha impactado, desde el punto de vista de la gestión escolar, en la calidad de la educación que se imparte en la escuela ya que no existe un programa sistemático en el que programe sus actividades en las cuatro áreas de la gestión escolar.

La gestión escolar demanda que la directora o el líder educativo desarrollen competencias básicas (la visión, la inspiración, la estrategia, técnica,

enfoque, empatía, decisión, persuasión, ética, abierto a comentarios) que le permitan realizar una buena gestión, que va más allá de lo que ella realiza en el Cendi.

Una primera conclusión, es que en la gestión escolar se deben desarrollar competencias profesionales para fomentar e involucrar de forma participativa y de compromiso a toda la comunidad educativa para promover y dar resultados en el aprendizaje escolar y lograr así una educación de calidad.

Una segunda conclusión, es que al no aplicarse la gestión escolar no se permite la participación del personal docente en la realización de los planes y programas, no se fomenta la intervención de los padres de familia en actividades relacionadas con el enriquecimiento de los aprendizajes de sus hijos, falta comunicación con la comunidad educativa, lo que ocasiona confusión de las disposiciones de la SEP o de aquéllas que están programadas en el Cendi, no existe acompañamiento en el crecimiento profesional del personal educativo y técnico, por lo que el Cendi no alcanza a lograr acciones acordes a la educación de calidad.

Considerar la calidad educativa como una meta a lograr por las instituciones educativas es un esfuerzo de todos los elementos que la conforman, la calidad abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, el guía y el motor para realizar las acciones que facilitarán la calidad a través de una buena gestión escolar es la directora, un buen líder es capaz de resolver problemas de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que posee.

La calidad educativa requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización, que va a depender del estilo de liderazgo; un buen líder debe ser capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de la institución y es factor clave para lograr la eficiencia en la calidad educativa. El reconocer el prestigio de una institución escolar nos indica que detrás de esa

buena educación existe el trabajo y la organización de un buen líder y de una buena gestión, ya que se ve reflejado en los aprendizajes de los alumnos.

El líder debe considerar que la estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la enseñanza.

Una tercera conclusión es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno, es por eso que la gestión escolar es completamente necesaria para iniciar y mantener el mejoramiento de la institución escolar.

Una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Una cuarta conclusión es que el director de la institución educativa tiene un ineludible compromiso profesional, su actuar permite determinar las prioridades, paso fundamental para garantizar cambios profundos. Pero, al mismo tiempo, al ofrecer una clara imagen-objetivo que da direccionalidad a la acción no indica cómo reorientar procesos, o sea cómo decidir si un curso de acción debe seguir sosteniéndose, debe profundizarse, o debe abortarse.

Esto deja bien en claro que para orientar la acción, la mirada debe ser evaluativa, si se quiere transformar la realidad, no alcanza con la mirada del investigador que trata de comprenderla, se requiere además, la mirada de la gestión y del liderazgo transformacional que trata de modificarla.

Una quinta conclusión es que la directora debe convertirse en facilitadora del cambio, no obstante por sí misma no podría modificar la escuela pues necesita

como contraparte un buen equipo de trabajo y la construcción del equipo también depende de ella. El primer paso es que ella se concientice de que la importancia del cambio directivo debe consistir en concientizar a su personal sobre la importancia de reestructurar, renovar o innovar la escuela, en busca del incremento de la calidad educativa.

Pese a la aspiración de transformar el centro de trabajo, se deberá tener en cuenta que el protagonista del cambio educativo (didáctico, pedagógico, organizativo), es el centro escolar en su conjunto, sin perder de vista el contexto en el que se desarrolla el proceso educativo así como las condiciones que favorecen o limitan los procesos de cambio, es indispensable insistir en la formación para las directoras, actualizarse debe ser para la directora un compromiso central y permanente para lograr una educación de calidad, para lo que debe generar espacios de actualización y formación continua tanto para ella como para todo el personal que tiene bajo su cargo, en los que se profundice en el estudio de propósitos y contenidos educativos vigentes, favoreciendo las condiciones para la expresión de ideas, intercambio de experiencias y confrontar puntos de vista.

Una sexta conclusión, es la relacionada con lo conveniente que es plantearse objetivos y acciones realistas considerando las condiciones, los recursos humanos y materiales con los que se cuenta en el plantel. En la medida en que se fortalezca el trabajo colegiado y el desarrollo de las habilidades tanto para detectar las causas de los problemas como para sus posibles soluciones se podrá diseñar y llevar a cabo las acciones para solucionarlos, y se estará en condiciones para alcanzar la calidad educativa en el Cendi.

En el 2015 el compromiso de la directora acerca de la importancia de la gestión escolar y de efectuar un liderazgo transformacional que facilite la educación de calidad en el cendi, se ha incrementado, ha procurado que la ejecución de sus actividades vayan en función de lo que este proyecto de investigación participativa

le ofrece, hace mención de los documentos y autores que se tomaron como referencia y que sirvieron de sustento para la realización de este proyecto. Lo anterior le ha permitido en gran medida desarrollar su función de una manera diferente a como lo había venido haciendo y cumplir a pesar de sus obstáculos, con las tareas que hoy se le demandan, en dónde el centro de su quehacer tiene como objetivo la mejora de la calidad de la educación que se ofrece a los alumnos de su institución. Cada vez se concientiza que existen factores que facilitan u obstaculizan su labor directiva acarreando más debilidades y deficiencias para alcanzar la calidad en el cendi. Para finalizar cabe mencionar que cuando existen actitudes de interés por mejorar, la directora se convierte en facilitadora del cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Luis (1995) "Estudio Introductorio", en Lassell. H.D. et al. El estudio de las políticas públicas, México, Miguel Ángel Porrúa.

Aguilera, s., Gutiérrez, f., Mayorga, e. y Sánchez, m. 1999. "Glosario de orientación educacional". Santiago: Coprim.

Álvarez Méndez Juan Manuel," Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa 2003, pp. 108-109

Álvarez del Valle Eugenia, "Procesos y Productos Experiencias Pedagógicas" "El Diseño y Comunicación" UP Vol. V, Buenos Aires Argentina 2004: 45

Alvariño, C. et al (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, pp. 15-43.

Andrade, Dávila. "La Nueva Regulación Educativa en América Latina a nivel de las Escuelas y de los Docentes" en Políticas Educativas en América Latina. Transición hacia un nuevo paradigma" SEP. México, 2008.

Antología de Gestión Escolar "Programa de Escuelas de Calidad", SEP 2009 pp. 15-18

Antología de Gestión Escolar "Programa de Escuelas de Calidad". SEP 2009 pp. 34. 20-26.33-37.109-112.

Antología de Gestión Escolar “Programa de Escuelas de Calidad”. SEP 2009

Arias López, José Luis. Blog: La dimensión administrativa de la gestión: Notas para una gestión del trabajo participativo. Blogger: latarea.com .México

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm>

Avolio, B. y Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. [Versión electrónica]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 442-462.

Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Nebraska: Mind Garden

Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990: the four I's of transformational leadership. *Journal or European Industrial Training*, 15, 9-16.

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

Banco Mundial. Informe 35650-MX. Recuperado de la página:

<http://www.bancomundial.org/pubsdocs/> el día 20 de marzo de 2010

Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: a test of antecedents. [Versión electrónica]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, p. 26-40.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. [Versión electrónica]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B.M. y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. [Versión electrónica]. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

Bass, B.M. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. [Versión electrónica]. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Bass, B.M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Benno Sander "Gestión Educativa y Calidad" Revista Brasileña (1984)

Bernal, J. (1986). *Historia social de la ciencia*. La Habana: Ciencias Sociales.

Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. México: Norma.

Blogger: Qué es gestión educativa. colombiaaprende.edu.co Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia.

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Blog: La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación; Blogger: mineducacion.gov.co Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Bracho, Teresa (1995) "Distribución y desigualdad educativa en México", México, Centro de Investigaciones y Docencia Económicas.

Camilo, Lourdes. "La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas." Punto de vista. Facultas de filosofía y letras. Universidad Autónoma de Chihuahua.

Carrasco Rozas Alejandro REICE "Revista Iberoamericana sobre la calidad, eficiencia y cambio en educación" 2008 vol.6 núm.4: pp.8-11. Reynolds "Efectividad Escolar" (1988)

Coronel, 1995; Leith Wood, Tomlinson y Genge,” Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación” 2006 pp. 11-24.

COMIE (2013) “Consejo Mexicano de Investigación Educativa”.

Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Instituto

Crosby B., Philip. Reflexiones sobre calidad. 295 máximas del gurú mundial de calidad. McGraw Hill, 1996.

Internacional de Planteamiento de la Educación. Capítulo II. IIPE, Buenos Aires, Argentina. 2000

Del Castillo, Gloria (2009) “La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar”, México, Flacso México.

Deming, W. Edwards (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A. ISBN84-87189-22-9

Diccionario “La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura” (UNESCO) Chile 2002

Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003. Blog: Dimensiones de la gestión educativa; Blogger: lie.upn.mx.

http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

Espinel de Pérez, Graciela. La gestión educativa comunitaria en Instituciones públicas del sector rural. Blogger: eumed.net (Universidad de Málaga, España).

<http://www.eumed.net/libros/2011e/1066/indice.htm>

FARRO, F “Estrategia Enseñanza – Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje” (1998, 16 ,19)

Fullan y Stiegelbauer "El Significado del Cambio Educativo" Revista del Curriculum y Formación Docente. (2000).

Flores, Crespo Pedro (2009) "Investigación educativa y políticas públicas en México: una relación amorfa y elusiva", México, Sinéctica.

INEE (2013) Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2008) "¿Avanza o retrocede la calidad educativa? Tendencias y perspectivas de la educación básica en México." Informe 2008. México: INEE.

Informe "La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura "UNESCO (2004)

Informe "La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura "UNESCO (1997

Jacques Delors "Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI" 1996

José Álvarez Méndez "XI Congreso Nacional de Investigación Educativa/15. 2008:pp. 4-6

Loera, Armando, "Que es la Investigación de las Políticas Educativas" SEP, 2009:123

Loera, Armando, "Desempeño Docente "SEP. 2009 P.p. 52

Llarraz, Norma. Blog: gestión educativa; Blogger:educacioninicial.com.

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1896.ASP>

Lujambio Irazábal, Alonso et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Programa Escuelas de Calidad, Secretaria de Educación Pública México. 2009

Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados
Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 9, núm. 2,
mayo-agosto, 2009, pp. 1-27. Universidad de Costa Rica

Mac Gilchrist: "Revista de Educación" núm. 358 Secretaría de Educación Pública
1994: pp. 638

Mayorga, A. (2004) Gestión escolar y los componentes de la calidad de la
educación. Recuperado el 15 de octubre de 2007

Mallor y Chapman (1989) citado en Arancibia (1993) "Gestión Escolar.
http://www.escuelasdecalidad.blogspot.com/2008_03_01_archive.html

marioyufra@hotmail.com; La gestión educativa; Blogger: [blogspot.com](http://lagestioneducativa.blogspot.com/). Perú, 2006
<http://lagestioneducativa.blogspot.com/>

M. Paz Sandín: "Investigación Cualitativa en Educación" .Barcelona 2003 86-87.

M. Paz Sandín: "Investigación Cualitativa en Educación" .Barcelona 2003 112.

M. Paz Sundín Esteban. Investigación Cualitativa en Educación Barcelona.2003
PP. 123).

Matus Romo Carlos "Planeación Estratégica. Situacional" 1977.

Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. Blog: Gestión
Educativa.
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-231098.html>

Módulo tres de Los Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos
de Transformación Educativa (2000) del IIPE.pp.17-24,

Modelo de Gestión Educativa Estratégica “Programa Escuelas de Calidad” (2009)
pp 44-45

Morel, Judith Susana et al. Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas. Segunda edición. Tegucigalpa, Honduras, 2007.

Muñoz, Izquierdo Carlos (2002) “Investigación educativa y políticas públicas”, presentado en el taller sobre el uso del conocimiento generado por los investigadores educativos. OuroPreto, Brasil: Oficina Regional de la UNESCO para América Latina el Caribe (OREALC) y Fundación Ford.

Narodowski, Mariano (2002) “Nuevas tendencias en políticas educativas: Estado, mercado y escuela. México, Granica.

Panorama de la Educación (OCDE 2014).

Parra Gaona, Mario C. Blog: Dimensiones de una Institución Educativa y los ámbitos de la Gestión Escolar; Blogger: abc.com.py
<http://archivo.abc.com.py/?fec=2004-05-28>

Pozner de Weinberg, Pilar. Buenos Aires (2000) “*La gestión escolar estratégica* Plan Estratégico de transformación escolar. Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad, dependiente de la a Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. México, D.F. 2006.

Prieto Castillo Daniel. Revista Chasqui 1999 “Que significa aprender” Navarra Pamplona: pp. 32

OCE (2007) “Observatorio Ciudadano de la Educación”.

Reporteros. Blog: Plan operativo anual; Blogger: Gestiones.

<http://reporteros.wordpress.com/2012/03/22/plan-operativo-anual/>

Rodríguez Roa, Elena Guadalupe. "Educación y Educadores en el contexto de la globalización". Universidad La Salle, México Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653

Sanger Frederick http://www.sebbm.es/ES/divulgacion-ciencia-para-todos_10

Santos Guerra Miguel Ángel "Evaluación de las Escuelas" en Evaluar es Comprender, 1993:pp.83-168

SEP. "El Cambio Educativo.1. Referentes Internacionales" en el Módulo 1 Modelo de gestión Educativa Estratégica. México, 2010.

SEP (2010) "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica".

Secretaría de Educación Pública "Programa de Educación Preescolar (PEP 2004): pp. 2-10

Secretaría de Educación Pública Programa Nacional de Educación 2001-2006.

Primera edición, septiembre de 2001.. México, D. F.

Shmelkes, Silvia, "La Calidad de la Educación y la Gestión" Programa Nacional de Actualización 2001

Street, Susan (1985) "La lucha por transformar el aparato burocrático de la Secretaría de Educación Pública: Fuerzas políticas y proyectos después de un quinquenio de desconcentración", Revista Mexicana de Sociología, Vol. 47, No. 4.

Teoría del constructivismo social de lev Vygotsky en comparación con la teoría jean Piaget. Recuperado de la página. <http://www.constructivismos.blogspot.com/>
18 de junio 2005.

Unesco. Educación para todos, El impacto de la calidad 2004

Unesco. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. 2007
(Oreal/Unesco)

Vázquez Alatorre Antares. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y
cambio Educativo. REICE 2013. Volumen II Número 1

Vázquez Mota Josefina et al. Modelo de Gestión Educativa Estratégica.
Secretaría de Educación Pública de México. México, D.F. 2009

Vidal Ledo et al. Blog: Gestión educativa; Blegar: sld.cu .Cuba, 2008
http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm

Zabalza Miguel Ángel "Competencias Docentes" del Profesorado, Madrid: Narcea,
2008:pp.65-66

Zorrilla, Margarita (2002) "Diez años después del Acuerdo Nacional para la
Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y
Perspectivas", Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4.

Zorrilla, Margarita (2003) "Políticas educativas: educación básica, educación
media superior", México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa.

Anexo 1

Primera entrevista con la directora del Cendi “Rosario Castellanos”

¿Cuántos años lleva en la docencia?

- En total 40

¿Su único trabajo ha sido la docencia?

- Si desde que salí de la normal estoy trabajando

¿En grupo cuanto tiempo se desempeñó?

- Casi 28 años y dos fui directora de una primaria en Querétaro, los restantes los llevo aquí en el Cendi como directora

¿Cómo llego a ser la directora de este Cendi?

- Mira me encontraba en una reunión y me presentaron al director de personal de la secretaría de relaciones exteriores de aquel entonces y en la plática surgió que necesitaban una maestra para ser directora y le comente mi experiencia y que me invita a intentarlo y desde entonces estoy aquí

¿Le agrada lo que hace?

- Si me encantan los niños y sé que trabajo para que ellos estén bien y que las mamás estén a gusto, pero para ser honesta todo lo relacionado con la SEP, me cansa y no me gusta por eso Lulú (pedagoga) es quien lo atiende y nos ha funcionado

¿Por qué le disgusta trabajar con la SEP?

- Por qué quita mucho tiempo además siempre es lo mismo tú has ido y vemos lo mismo sólo que con otro nombre

¿Deberás cree que sea lo mismo?

- Claro después de todos estos años de experiencia la educación cambio pero lentamente yo no veo cambios o muy pocos más bien, y la verdad la SRE nos pide muchas cosas también y prefiero responderles a ellos, ya vez que no nos niegan nada les he inculcado que mis niños necesitan de lo mejor

¿Cómo qué?

Buenos materiales, buena alimentación, que el cendi este bien equipado en todo lo necesario, ya ves pasamos más tiempo aquí que en nuestras casas.

¿Siente que su personal le responde en cuanto a la educación de los niño?

- Claro, ve las presentaciones de teatro, entre otras actividades como las clases abiertas, las exposiciones, en fin en muchas son tan buenas que los papás quedan fascinados, además ahí podemos ver los avances de los niños como en su lenguaje, en coordinación, su memoria, son más abiertos, además es lo que se quiere y se espera ahora con la educación que los niños sean más independiente, seguros ¿o no?

Como ya lo comentamos, la educación ha sufrido cambios ¿no cree necesario que valdría la pena prepararse para lograr que mejore el Cendi, tal vez estudiando, tomando cursos, especializándose cada quien en lo que hace?

- Mira, el personal tiene, muchos años de experiencia y se adaptan a todos los cambios sí considero que el estudio ayuda pero mi personal avala su trabajo con tantos años de servicio, ya ves las maestras que llegaron aquí siendo secretarias ya son buenas maestras. en cuanto a mí ya estoy grande no me niego a lo nuevo pero como ya para qué, además a qué hora

¿Cómo considera su labor como directora en el Cendi?

Bueno todos traemos algo de líderes yo me considero un líder nato casi siempre consigo lo que me propongo y creo que se hablar con las personas las convengo y doy resultados, ya ves las mamás felices, las autoridades apoyándonos y a mí me encanta estar, además cuento con la estima de todo el mundo y de verdad me preocupa que todo marche bien en el Cendi.

Anexo 2

Observaciones.(Se realizaron las observaciones entre los meses de febrero y mayo del 2013)

Este registro señala las acciones, realizadas por la directora del Cendi “Rosario Castellanos” incluye todos los sucesos que tuvieron lugar durante la tarea, acción o trabajo que ella realiza, las fallas que se produjeron, los cambios que se introdujeron y los costos que ocasionaron.

18/02/13

8:45am. Kevin Ortiz, es un niño que desde hace algún tiempo ingresa al Cendi con resistencia e incluso con llanto, cuando la directora lo recibió el menor gritó y jaloneó a la mamá, la directora lo separó, lo cargó en hombros y lo llevó a su salón ante la sorpresa de los que presenciamos esta acción.

Una vez terminado el filtro de entrada de los menores, comenté con la directora sobre lo que había pasado y ella me dijo: “ya trabajó Bárbara (psicóloga), con el niño y los papás, con las maestras y con nosotras con relación a la situación del niño y no ha pasado nada, a los problemas hay que tomarlos por los cuernos y ya basta de consentir al niño “

Transcurrió el día con normalidad en la hora de la salida la mamá de Kevin se acercó a la directora para comentar lo que había sucedido en la mañana y la directora le respondió lo mismo que comentó en la mañana, la mamá lo aceptó y se fue sin decir más nada.

19/02/13

11:30am, las maestras de preescolar 1°A” y la maestra encargada de biblioteca tienen como actividad para el día de hoy trabajar con el grupo de preescolar 1°B el tema de transporte, tema que están trabajando como proyecto en los grupos de preescolares, se acercaron a la directora para recordarle de la actividad y que necesitan extenderse aproximadamente una hora, esto implica que los demás grupos que entran a la biblioteca se les recorra su tiempo, la directora dijo que “no” , que se tienen que respetar los horarios, las maestras querían una justificación de la negativa pero simplemente se retiró.

Se sintieron molestas, desmotivadas, desconcertadas, la maestra de la biblioteca molesta menciona: “pero por qué hace lo mismo, me choca ya no hare actividades, trabajo más, me emociono y lo que más me duele es que los niños están muy entusiasmados, qué les voy a decir al cortar la clase y los papás trajeron material (cajas de cartón, pinturas de colores, dulces juguetes entre otros) que no se va usar, que le pasa a la directora”.

20/02/13

9:00 am. La entrada de los niños al Cendi es de 8.00 a 9.00 am, a las 9.01 se cierra la puerta y ya no se reciben niños, la encargada de trabajo social es la responsable de coordinar esta actividad y es la que informa a los padres de familia que una vez concluido el horario de entrada ya no se les permite el ingreso, condición que firman los padres de familia al inscribir y ser aceptados los niños en el Cendi.

Una mamá llegó tarde y explicaba que por cuestiones de fallas en el transporte (metro) había llegado tarde y que se tenía que presentar a trabajar, que no podían dejar fuera a su niño, por indicaciones de la directora la encargada de trabajo social no debe permitir el acceso a nadie, la discusión creció de tono e intervino el doctor ya que la directora no se encontraba en ese momento.

El doctor trató de calmar a la señora pero ella molesta se retiró, después de unos minutos llegó la directora, pasaron a la dirección el doctor, la encargada de trabajo social y la pedagoga, a explicar lo sucedido y les dijo que era lo que correspondía recordando el reglamento interno del cendi, que se procedió con justa medida y que ni modo las mamás lo tienen presente, a las 12:30 llamó a los tres involucrados en el incidente a la dirección, ahí ya se encontraba la mamá, autoridades de la SRE y el sindicato, le pidió a la trabajadora social y al doctor que narraran lo sucedido, la directora dijo " Si la mamá reportó que por cuestión de transporte llegó tarde debieron ser más comprensivos y dejarla pasar" la encargada de trabajo social le dice " Pero maestra es lo que siempre ha correspondido sólo seguí sus indicaciones y a los acuerdos que como equipo de trabajo se ha llegado", ella mencionó: "pues hay casos especiales como este, llévense al niño a su salón", y despidió a las autoridades y a la mamá.

El doctor comentó "no puedo creer donde está la unión y el respeto a los acuerdos".

25/02/13

A las 10:00am los días lunes se realiza la ceremonia de honores a la bandera, la realización de esta actividad se rola entre todos los grupos a través de un calendario, asisten los grupos de maternal y preescolares.

Los grupos ingresan uno por uno, ya cuentan con lugar designados, para evitar desorden, el grupo de preescolar segundo "A" llegó tarde, esperó a que se rindieran los honores a la bandera y para escuchar las efemérides de la semana, cruzó de un extremo a otro del salón donde se realizaba la ceremonia.

En ese momento la directora con gesto molesto y alzando la voz pidió a la maestra a cargo del grupo de preescolar segundo que se retirara con todo su grupo pues había cometido una falta de respeto a la bandera y a todos los presentes, la maestra sólo la miro y se acomodó en su lugar la directora pidió que no se continuara con la ceremonia hasta que el grupo saliera, la maestra contestó que no se iba a salir, se continuó con la ceremonia cuando terminó la maestra fue llamada a la dirección discutieron y la maestra acepto su falta pero le dijo a la directora que lo que le molesto es que alzo la voz le llamo la atención delante de todos y que a sus niños lo sacaba también pues se retrasó porque tardaron en desayunar y asearse y que los niños no tenían la culpa, salió de la dirección molesta y la directora comento "pues que les pasa están educando niños y los quieren hacer igual de nefastos que ellas".

26/02/13

Durante los días 26, 27 y 28 los grupos de preescolares tiene programada un salida de paseo al museo del zapato, la encargada de programar y gestionar los paseos es la encargada de trabajo social, los paseos se planean anualmente, ya se tienen programadas las fechas y el lugar que van a visitar los grupos, las personas responsables de esta actividad son las maestras de los grupos que salen al paseo, la enfermera y la directora (que en la mayoría de los casos no le agrada compartir esta actividad).

29/02/13

Los paseos fueron un completo desastre, el museo es interesante para los adultos los niños se aburririeron, no les llamó la atención nada, se inquietaron mucho e incluso hubo grupos que mostraron molestia y sólo pedían salir de ahí, al llegar al Cendi le comentaron a la directora sobre las reacciones de los niños y contestó “ya estaban planeados así, no entiendo por qué no les gustó, lo tomaremos en cuenta”.

En una reunión con la encargada de trabajo social y algunas maestras que salieron a los paseos, comentaron acerca de la experiencia, y una maestra dijo --no sé en base a que se planean los paseos pero en su mayoría no son adecuados para los niños, ya ven cuando fuimos al museo de la electricidad también que desastre--, la encargada de trabajo social respondió--mira no es fácil conseguir visitas me cuesta mucho y no hago nada sin la aprobación de la directora--, --eso está bien sólo pregunto en qué te basas pedagógicamente para planearlos--, la directora mencionó:--miren, el sólo hecho de salir del Cendi a otros espacios los niños aprenden, todo tiene un propósito pedagógico ahora bien si así lo desean podemos cancelar estas actividades y así todos contentos--, se terminó la reunión sin más comentarios y con las maestras molestas.

6/03/13

Se realizó una reunión con las maestras de maternas y preescolares para la organización de la llegada de la primavera, todas fueron exponiendo sus ideas desde que actividades se podrían realizar con los grupos (kermes, actividades deportivas, desfile entre otras) se propuso como decorar los salones y la recepción todas se mostraron entusiastas, antes de terminar se le llamó a la directora para enterarla sobre las propuestas, las escuchó y comentó que consideraba exagerada tanta actividad, mencionó que durante mucho tiempo sólo se ha realizado el desfile donde los niños vienen disfrazados para recibir a la primavera.

Una maestra manifestó que: “podemos hacer cosas nuevas donde la participación de los pequeños sea lo importante”, la directora contestó: “recuerden que no es fácil realizar tantas actividades por los horarios de las mamás, ellas están

trabajando y con tanta actividad saldrían mucho de sus áreas de trabajo” otra maestra comentó: “no creo que sea problema al saber las mamás que sus hijos participarán en varias actividades les va a encantar venir a verlos” La directora responde: “miren sugiero que reorganicen las actividades, no quiero problemas con las actividades y con las mamás por solicitarlas tantas veces en el Cendi, bueno después me comentan en que quedaron” y salió de la reunión, hubo silencio y comenzaron a salir, una maestra dijo “bueno será mejor que decida ella (la directora) que actividad hacer, un favor, avísenos con tiempo porque siempre nos avisan casi un día antes de las actividades y no alcanza el tiempo para realizar lo que decidan hacer para estas actividades”.

21/03/13

A pesar de la mala organización la bienvenida a la primavera se realizó, el desfile donde los niños vienen caracterizados de animalitos, la sorpresa fue ver como cada maestra con su grupo preparó algo diferente, durante el desfile hubo porras, cantos, sobre la primavera, hubo un grupo que preparó antifaces para los padres que acompañaban el desfile, y resultó diferente y atractivo, se pudo observar la participación de los niños y de las maestras, al terminar la directora llamó a todas las maestras participantes y las felicitó, dijo: “ya ven como todo se puede hacer si se quiere”, nadie dijo nada al retirarse las maestra comentaron “si la directora fuera más abierta al cambio y a aceptar nuestras opiniones trabajaríamos mejor cuantas cosas no haríamos, además el nuevo programa (PEP2004), busca integrar a los niños que sean ellos quienes aporten, pero aquí no lo han entendido que pena”

01/04/13

Regresaron después de 4 días de descanso y los comentarios del personal fueron de inconformidad, de desánimo, se nota su desagrado a lo que hacen y tanta desmotivación se ve reflejado en el trabajo con los niños, la directora comentó: “es lógico venimos de descanso ya se les pasara”.

30/04/13

El festejo del día del niño fue un paseo a la granja las Américas, fue muy largo el trayecto los grupos de maternas se la pasaron en el baño pues son muy pequeños, los niños durmiendo, llorando, agotados, los preescolares mostraron poco interés fue muy cansado y poco atractivo, el alimento que se consumió dentro de la granja no les gusto, fue agotador para las maestras, nuevamente actividades mal planeadas, lo que más molesto es que en lugar de recibir apoyo del personal técnico (encargada de trabajo social, pedagoga, enfermera, psicóloga y la directora) se desaparecieron durante el recorrido, y que a la hora de la comida ellas se sentaran aparte disfrutando mientras que las maestras estaban solas con los niños, sin apoyo y desanimadas.

8/05/13

Para la actividad del día de la mamá se planearon clases abiertas (se tiene como propósito realizar actividades donde interactúen las mamás con sus hijos) cada maestra organizó libremente, la idea es que ellas contarían con la participación y el apoyo del personal técnico para ejecutarlas pero las realizaron sin apoyo, todas las clases estuvieron muy bien diseñadas, al término de estas, la directora las felicitó, logró que la SRE, comprara los regalos para las mamás y las maestras no tuvieron que hacerlos, quedaron agradecidas ya que la carga de trabajo en estas fechas es mucha, una maestra cometo: “vaya, hasta que pensaron en nosotras, así se debería de invertir los recursos para apoyarnos de todas maneras los niños hicieron algo para sus mamás”.

17/05/13

Hoy la directora avisó que se va de vacaciones, no deja pendientes sólo espera que no haya problemas. Se le comentó después de su anuncio sobre lo que se tenía que trabajar y comentó que ya cada quien sabe qué hacer para solucionar cualquier situación que se presentara, no dejó más instrucciones.

27/05/13

Regresó la directora de vacaciones, durante su ausencia se notó un ambiente laboral tranquilo, las maestras estaban a gusto, se realizaron todas las actividades sin contratiempo, a su regreso le informé que la SEP, está solicitando su participación para un curso de actualización y rendición de cuentas, ella no mostró agrado y comentó: “no voy a ir, a mí, ya saben que no me gusta ir, que vaya la pedagoga y que me informe siempre es lo mismo no/no me gusta”.

Resultados:

Las observaciones señaladas, son las más significativas, en éstas se denota la falta de interés, por parte de la directora, al bienestar del trabajo de las maestras, la falta de organización y el desconocimiento básico del proceso enseñanza – aprendizaje, lo que repercute en el rendimiento de las docentes y el trabajo con los niños.

Anexo 3

Rúbrica de Competencias Gestoras del directivo que favorezca la gestión escolar para alcanzar una educación de calidad.

Competencias	Indicadores	Niveles de logro		
		Excelente	Bueno	Suficiente
Conoce y	Diagnostica la situaciones administrativas, pedagógicas y profesionales de la comunidad escolar	Conoce en su totalidad el PEP 2004	Tiene conocimiento parcial del PEP 2004 (X)	Desconoce el PEP 2004

comprende el quehacer administrativo, pedagógico y docente	Conoce la visión y misión de la escuela	Conoce en su totalidad la visión y misión de la escuela	Tiene conocimiento parcial la visión y misión de la escuela. (X)	Desconoce la visión y misión de la escuela
	Cuenta con preparación académica en el área de la educación	Tiene estudios de licenciatura o superiores en alguna modalidad de educación	Tiene estudios parciales de licenciatura en alguna modalidad de educación. (X)	No cuenta con estudios de educación
	Tiene experiencia en el manejo de grupos	Cuenta con al menos 5 años como responsable de grupo	Tiene menos de 5 años como responsable de grupo	No cuenta con experiencia como responsable de grupo (X)
Se comunica efectivamente para interactuar en su contexto laboral.	Expresa y transmite con claridad y sencillez sus indicaciones u opiniones	Sus instrucciones son claras para la comunidad escolar	Sus instrucciones son ambiguas para la comunidad escolar. (X)	Sus instrucciones no son claras para la comunidad escolar
	Escuchar con empatía al personal con el que labora	El personal entiende y comprende claramente las indicaciones expresadas.	El personal entiende y comprende ambiguamente las indicaciones expresadas. (X)	El personal no entiende y comprende claramente las indicaciones expresadas.
Trabaja colaborativamente en equipo	Comparte y apoya el esfuerzo de otros	Comparte y apoya decididamente el esfuerzo de otros	Comparte y apoya parcialmente el esfuerzo de otros. (X)	No comparte ni apoya el esfuerzo de otros
	Mantiene la unión de los miembros de la comunidad escolar.	Su esfuerzo se concentra en mantener la unión del equipo	Su esfuerzo no es suficiente para mantener la unión del equipo. (X)	Su esfuerzo no mantiene la unión del equipo
Presenta una actitud positiva hacia el trabajo	Trata con respeto, responsabilidad y apoyo al personal escolar	Trata con respeto, responsabilidad y apoyo al personal escolar	Trata con poco respeto, responsabilidad y apoyo al personal escolar	No trata con respeto, responsabilidad ni apoyo al personal

			(X)	escolar
	Motiva al personal para la realización de su trabajo	Motiva al personal para la realización de su trabajo	Motiva poco al personal para la realización de su trabajo. (X)	No motiva al personal para la realización de su trabajo
	Fomenta y promueve valores en la comunidad escolar	Fomenta y promueve valores en la comunidad escolar. (X)	Fomenta y promueve de manera insuficiente valores en la comunidad escolar	No fomenta ni promueve valores en la comunidad escolar

Muchos directores escolares empezaron sus carreras educativas como maestros, pero muchas de las cualidades que constituyen a un excelente docente no siempre se trasladan al éxito de los administradores al nivel de coordinador, encargado o director. Dirigir el curso de todo un centro escolar requiere muchos tipos diferentes de características. Las pruebas que hay que sortear cuando se está al mando de las operaciones del centro rápidamente mostrarán si los directores tienen esas características o no.

Al analizar los resultados que se obtuvieron al realizarlas observaciones, la entrevista y la rúbrica, la directora conoce pero no comprende el quehacer administrativo, pedagógico y docente. Sus instrucciones son ambiguas para la comunidad escolar trata con poco respeto el trabajo de los agentes educativos. Trabaja colaborativamente en equipo parcialmente, promueve de manera insuficiente valores en la comunidad escolar a su actitud hacia el trabajo, motiva poco al personal para la realización de su trabajo.

Aunque sabe ambiguamente lo que se espera de un director educativo carece de conocimiento sobre lo que es ser un buen líder que tiene como propósito transformar el actuar directivo para lograr un cambio sustancial en los centros de trabajo educativos, con miras para lograr la calidad educativa, para la directora su meta y su visión están en función al bienestar de las madres trabajadoras y para las autoridades de la SRE. El objetivo de esta propuesta es que el director

reconozca y se apropie de sus conocimientos, administrativos, de recursos materiales y humanos para realizar su función de manera óptima y poder realmente favorecer con esto una educación de calidad en el Cendi “Rosario Castellanos”.

Anexo 4

Plantilla del personal en el área pedagógica del Cendi “Rosario Castellanos”

Datos del personal del Cendi "Rosario Castellanos"					
No.	Nombre	Cargo	Antigüedad	Escolaridad	Actualización
1	Irma Andrade Vidal	Directora	10 años	Normalista	NO
2	Lourdes López	Pedagoga	24 años	Pedagoga	NO
3	Araceli Arreola	Trabajo social	24 años	Asistente educativa	NO
4	José Camarena	Medico	15 años	Pediatra	SI
5	Eva Trujillo	enfermera	24 años	Secundaria	NO
6	Bárbara	Psicóloga	5 años	Pasante	NO
7	Ángeles Rodríguez,	Cocina	7 años	Primaria	NO
8	Martha Valencia	Docente	15 años	Carrera Técnica	NO
9	Estefana Hdez.	Docente	12 años	Carrera Técnica	NO
10	Olivia Sánchez	Docente	20 años	Carrera Técnica	NO
11	Itzel Medellín	Docente	11 años	Carrera Técnica	Lic. En educación
12	Kareli Espino	Docente	13 años	Carrera Técnica	Lic. En educación
13	Reyna Morales	Docente	13 años	Carrera Técnica	Lic. En educación
14	Rocío Castillo	Docente	13 años	Carrera Técnica	Lic. En educación
15	Rocío Vásquez	Docente	13 años		NO
16	Marta González	Docente	22 años	Carrera Técnica	Lic. En educación
17	Cecilia Padilla	Docente	7 años	Pasante	NO
18	Adriana Ruiz	Jefa de área	23 años	Lic. en educación	Maestría
19	Alejandra Luna	Asistente	11 años	Secretariado	NO
20	Patricia Torillo	Asistente	17 años	Carrera Técnica	NO
21	Guillermina R	Asistente	23 años	Carrera Técnica	NO
22	Claudia Martínez	Asistente	3 años	Carrera Técnica	NO
23	Silvia Suarez	Asistente	14 años	Secundaria	NO
24	Patricia Reyes	Asistente	22 años	Carrera Técnica	NO

25	Patricia López	Asistente		Secundaria	NO
26	Silvia Marín	Asistente	8 años	Carrera Técnica	NO
27	Rebeca Sánchez	Asistente	1 años	secretariado	NO
28	Laura Bustos	Asistente	4 años	Carrera Técnica	NO
29	Claudia Díaz	Asistente	7 años	Carrera Técnica	NO
30	María Ramos	Asistente	21 años	secretariado	NO
31	María Salome	Asistente	25 años	Primaria	NO
32	Lourdes González	Asistente	24 años	Carrera Técnica	NO
33	Leticia Sánchez	Docente	24 años	Carrera Técnica	NO
34	Gabriela Marín	Asistente	25 años	Primaria	NO
35	Ana Mora	Asistente	22 años	Primaria	NO
36	Gabriel Fuentes	Maestro Cantos y juegos	7 años	Licenciatura	Cursos de actualización
37	Karen Ortega	Maestro Ingles	5 años	Secretariado	Secretariado
38	Héctor Hdez.	Maestro de Educ. física	9 años	Licenciatura	NO

En relación con el personal secretarial, mensajero, galopinas, mantenimiento y personal de seguridad están en constante cambio, ya que son reubicados en diferentes áreas de la SRE.

Anexo 5

Cuestionario de entrevista dos: respuestas de la directora del Cendi “Rosario Castellanos” de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

1.- ¿Podría definir que es la Gestión escolar?

Es cuando se realizan algunas cuestiones que facilitarán las actividades que tenemos en el Cendi.

2.- ¿Cómo cuáles?

Pues no sé, todas las que se hacen, como el utilizar bien los recursos que la SRE nos da para que los niños estén bien atendidos, en las clases de las maestras ver cómo trabajan, pedirle a la pedagoga que vigile el cumplimiento de las planeaciones, tener todo lo administrativo al corriente, ya ves que tenemos que rendir cuentas a la SEP y a la SRE.

3.- ¿A cuál de ellas considera que hay que satisfacer en sus requerimientos y por qué?

Mira ambas son importantes para nuestro trabajo pero quien nos paga la SRE, ya ves nos pide muchas cosas para mantener este servicio pero procuro que se cumpla con lo que la SEP nos pide, el reclamo de esta es que siempre entregamos todo a destiempo pero es que la SRE nos pide cuentas de lo que estamos haciendo y le da mucho peso a lo que nos dan para justificar la permanencia del Cendi como prestación a las madres trabajadoras de esta secretaría.

4.- ¿Conoce cuáles son las dimensiones de la gestión escolar? ¿Podría mencionarlas?

No

5.- ¿Qué tipo de metodología utiliza para aplicar la gestión escolar y sus dimensiones en el ámbito del quehacer escolar día con día?

Mira, alguna vez en un curso de la SEP a los directivos, tocamos el tema de la gestión escolar y creo que se mencionó las dimensiones pero para ser franca no lo recuerdo bien, el material que se trabajó se lo deje a Lulú (pedagoga) pero por lo poco que recuerdo creo que debo de tratar bien a las maestras, motivarlas para que realicen bien su trabajo y traten bien a los niños, además soy buena administradora, ya vez, he obtenido buenos resultados, en cuanto a los

conocimientos soy normalista y tengo ya varios años en esto, y me guio principalmente por mi experiencia e instinto para resolver problemas. Retomando si conocía sobre estos conceptos de gestión y sus dimensiones estoy recordando que las vi al tratar de elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar pero por diferentes cuestiones con la SRE, no podía trabajarlo y le pedí a Lulú (pedagoga) que lo hiciera.

Anexo 6

La Gestión Educativa en el ámbito institucional se concretiza en cuatro dimensiones. (Concentrado elaborado por la directora del Cendi y Adriana Ruiz Bobadilla)

GESTIÓN ORGANIZATIVA	GESTION PEDAGOGICA Y ACADEMICA	GESTION DE LA COMUNIDAD	GESTION ADMINISTRATIVA Y FINACERA
Diseñar,organizar,desarrollar y evaluar	Adecuar, fomentar, implementar y mejorar la oferta curricular	Involucrar a toda la comunidad educativa en los procesos de	Gestión de recursos materiales,financieros,humanos y de infraestructura para un buen funcionamiento del centro escolar

		gestión	
Orientar y promover el mejoramiento de toda la comunidad educativa	Apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los menores.	Definir y respetar una cultura escolar del Cendi	Gestionar los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos
Cumplir la misión y la visión	Apoyar la profesionalización de los actores educativos		
Liderar y supervisar otras áreas			
Fomentar una buena comunicación			
Uso de tiempo y espacios para la capacitación de los agentes educativos			