



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D. F. NORTE

**“NUEVOS ÁMBITOS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA
EDUCACIÓN BÁSICA. EL CASO DE LA ESCUELA SECUNDARIA
FEDERAL NO. 251”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA
CON ESPECIALIDAD EN GESTIÓN Y PROCESOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA
LIC. CLAUDIA LILIAN SÁNCHEZ URIARTE

DIRECTOR DE TESIS
DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL

CIUDAD DE MÉXICO, ENERO 2017

UNIDAD 096.D.F. NORTE
OFICIO No U-096-16-03/0222

México D.F. a 5 de Marzo de 2016

ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO
PARA TITULACIÓN (TESIS)

LIC. CLAUDIA LILIAN SÁNCHEZ URIARTE
PRESENTE

En mi calidad de presidente de la comisión de titulación de esta unidad y como resultado del análisis realizado a su tesis titulada:

“NUEVOS ÁMBITOS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA. EL CASO DE LA ESCUELA SECUNDARIA FEDERAL N°. 251”.

Usted reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional, de la Maestría en Educación Básica.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



DR. HÉCTOR GASPARD DEL ÁNGEL
DIRECTOR DE LA UNIDAD 096 NORTE

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096 D.F. NORTE

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, Jorge y Rocío,
Por el amor, apoyo y ánimo
que siempre me han dado.

A mi esposo, Guillermo,
Por darme alas y permitirme volar.
Te amo.

A mis hijos, Sad, Kókob y Vero,
Por todas esas horas que les robé
y ustedes permanecieron en silencio,
para poder lograr mi meta.
Los amo.

A mis hermanos,
Por siempre ser un
gran ejemplo en mi vida.

A mis eternas compañeras,
China y Güera, por todas
las noches que me acompañaron.

A mis profesores
Por cada una de las enseñanzas recibidas y por el tiempo
y la paciencia que tuvieron en este trayecto de mi vida.

A mi Asesor
Por todo el apoyo, paciencia, ayuda y dedicación a mi persona
para poder concluir de manera satisfactoria esta importante meta.

*“Lo importante no es ser mejor que otros,
sino ser mejor que ayer”.*
Jigoro Kano

ÍNDICE

	PÁG.
Introducción	6
Planteamiento del problema	10
Justificación	13
Alcances y limitaciones	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Hipótesis	16
Capítulo 1. La Gestión Educativa en un contexto de estandarización y evaluación educativa	17
1.1 Las políticas educativas a favor de la estandarización y evaluación de la educación	18
1.2 La Gestión Directiva en el marco de reformas educativas en América Latina	21
1.3 Políticas educativas en México y la Gestión Directiva en Educación Secundaria	27
Capítulo 2. La Gestión Escolar en el marco de una educación basada en competencias directivas	43
2.1 La organización escolar como espacio para la Gestión Directiva en Educación Secundaria	44
2.2 La Gestión Educativa en la educación a nivel Secundaria	47
2.2.1 La Gestión educativa en la organización escolar	47
2.2.2 La Gestión Directiva en los centros escolares	51
2.2.3 El Director como figura institucional en la escuela y su función	53
2.2.4 Características personales y profesionales del Director en la Educación Básica	60
Capítulo 3. El liderazgo directivo en la educación básica a nivel secundaria	65
3.1 Estilos de liderazgo en las organizaciones	66
3.2 Liderazgo directivo en Educación Básica	69
Capítulo 4. Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva. El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251	76
4.1 Contexto de la escuela Secundaria Federal No. 251	79
4.2 Tipo de investigación	81
4.3 Proceso metodológico para recabar información	82
4.4 Instrumentos de investigación	84

Principales Resultados	93
Análisis	101
Conclusiones	106
Referentes bibliográficos	108
Anexos	115
Anexo 1. Observación-No-Participante	116
Anexo 2. Encuesta a Gestor Directivo	122
Anexo 3. Entrevista con el Director	125
Anexo 4. Encuesta a Docentes	128
Anexo 5. Resultados de encuesta a los Docentes	184
Anexo 6. Lectura de documentos escritos	191
Anexo 7. Resultados ENLACE de la escuela	192
Anexo 8. Cronograma de actividades	196

Introducción

Unas décadas atrás, el conocimiento era el mismo durante periodos largos de tiempo, debido a, que las profesiones y ocupaciones eran previsibles, no había grandes cambios en la sociedad, por lo que el Sistema Educativo respondía paulatinamente a dichos cambios. Sin embargo, actualmente la sociedad es más compleja, los conocimientos crecen rápidamente, las tecnologías cambian y aparecen nuevos retos para la preparación del ser humano. Lo que desafía al sistema educativo y empieza a tener problemas para responder adecuadamente y con prontitud a dichas demandas de la sociedad.

En México, durante las últimas décadas se han estado llevando a cabo diversas reformas educativas que le han permitido formar parte de diversas Organizaciones Internacionales que le han establecido diversos parámetros con los que debe cumplir para estar al nivel de los países que las conforman.

Los indicadores internacionales muestran que la educación básica en México enfrenta desafíos importantes en diferentes aspectos. La OCDE señala que existe la baja calidad en el sistema educativo que se refleja en los pobres resultados educativos de los alumnos mexicanos en pruebas nacionales e internacionales (*Amador. 2008*). Por ello es necesario realizar cambios culturales que enfatizan el predominio de la calidad, la evaluación y la competitividad.

Las reformas educativas actuales han generado diversos cambios en todos los niveles. La gestión escolar y la labor docente suelen estar subordinadas a marcos curriculares y normativos que se establecen en la SEP de manera homogénea para todo el país, con márgenes estrechos de decisión local y escolar. Ante esta situación surgen demandas reiteradas para ampliar las facultades y atribuciones de las autoridades educativas de las entidades, los docentes y directivos escolares.

En México se creó el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), que atiende a la calidad como un asunto de interés nacional, ya que afirma que el desarrollo del país depende de la educación de los ciudadanos. En la evaluación se han tratado de establecer estándares de calidad en la educación. Las evaluaciones de nuestro sistema educativo representan un esquema innovador, esencial para la elaboración e instrumentación de políticas públicas. Sin embargo, se deben considerar el papel que desempeñan en el sistema educativo cuatro actores: la burocracia educativa federal, los gobiernos estatales, la organización sindical, y los padres y madres de familia. Cada uno de ellos con un papel básico y fundamental para que cada una de las reformas se lleven a cabo de manera exitosa y cumpla con las metas establecidas y que se refleje en el crecimiento económico del país, tal como lo establece el artículo 2º del Diario oficial (2013) que se *"deberá asegurar la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo"*.

Es de vital importancia evaluar la calidad de la educación porque puede ser considerada como uno de los principales motores del desarrollo económico. De acuerdo con *Castelán (2003)* deben evaluarse distintos aspectos de la vida escolar, como son los objetivos, la planificación, gestión, uso del tiempo, condiciones laborales, relación con los padres, entre otros aspectos que intervienen en la complejidad de la escuela.

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados que corresponden a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. Cuando estos estándares se aplican a las escuelas, se enfocan a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados. Los estándares calidad propuestos por el Ministerio de Educación de *Ecuador (2012)* aspiran a tener las siguientes características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.

- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema.

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua y lograr la calidad.

Es ahí donde el liderazgo directivo tiene gran énfasis, ya que es la clave para poder crear y establecer las condiciones institucionales adecuadas para promover la eficacia de la organización escolar a su cargo y de esta manera conseguir el aprendizaje de los alumnos y como consecuencia la mejora educativa.

El liderazgo educativo se puede entender como aquel que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). En base a esto puedo decir que las organizaciones escolares deben garantizar el aprendizaje de todos los alumnos y está en las manos del Director hacer todo lo posible en la organización escolar para lograrlo.

De acuerdo con Murphy, Elliott, Goldring y Porter (2007): "La piedra de toque de este tipo de liderazgo incluyen la capacidad de los líderes para (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave: organización de la escuela, el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación; y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, administración, organización, finanzas) están al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes" (p. 179). Aunque en la actualidad son muchas las

situaciones, los problemas y los desafíos a los que debe enfrentarse el Director, sometidos a grandes exigencias sin contar con el perfil, la preparación, la capacitación y las competencias para que desempeñen este importante papel.

Planteamiento del problema

El mundo está en un constante cambio en todos los aspectos (social, cultural, económica y política). La globalización exige que los sistemas educativos aseguren la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.

Los organismos internacionales (Banco Mundial, UNESCO, OCDE y BID, que ejercen una influencia en las políticas educativas de los países desarrollados) entre los que destaca UNESCO, han planteado como uno de los grandes desafíos de América Latina para el presente siglo, el lograr una educación de calidad para todos, y México en este conjunto de naciones, todavía tiene grandes desafíos en educación académica, especialmente relacionados con la calidad, considerando que una educación de calidad donde los alumnos desarrollan sus competencias y capacidades educativas es necesaria para que los alumnos tengan la capacidad para enfrentarse y trabajar en una sociedad globalizada que demanda individuos cada vez más preparados.

A finales del siglo XX, la mayoría de los países de América Latina, empezaron a realizar reformas en sus sistemas educativos, que se caracterizaron por la transformación de la gestión y el ámbito pedagógico.

La educación pública en México ha enfrentado diversos conflictos que no han permitido el logro de sus objetivos, la utilización adecuada de sus recursos, la justificación de su existencia y el cumplimiento de su función como institución social (*Latapí, 1998*).

Actualmente este tipo de problemas aún no han tenido solución, a pesar de que el gobierno ha implementado diversas medidas, tales como reformas educativas, nuevos programas, etc. para aminorar las consecuencias que resultan de ellos.

Para elevar la calidad de la educación, es indispensable mejorar la participación y el desempeño de todos los actores del sistema educativo: alumnos, docentes,

padres/madres de familia, autoridades; así como el Plan y programas de estudio y los procesos de evaluación.

Las instituciones son espacios históricos y contruidos socialmente. Las instituciones educativas no escapan a las características organizativas y a los movimientos que atraviesan a cualquier organización (ECUADOR. 2012).

A través de la historia, las instituciones educativas han tenido diversos desafíos de acuerdo al tipo de sociedad en el que se desarrollaban. Sin embargo, debido a la globalización, las instituciones educativas que están desarrollándose en este siglo, presentan otro tipo de desafíos que requieren del compromiso y la educación de líderes educativos que deberán ser emprendedores, previsores, creativos, críticos, flexibles y dispuestos a los cambios que la sociedad le demande. La sociedad demanda liderazgo comprometido con la educación.

En México, las instituciones de Educación Básica a nivel Secundaria están siendo evaluadas en términos de resultados y aprovechamiento escolar y es el director el responsable de hacer frente a estos requerimientos actuales. Es por ello que el problema planteado es que los directivos en funciones no cuentan con las competencias necesarias para hacer frente a los requerimientos de las reformas educativas actuales. Las causas probables y sus indicadores son:

- Competentes: capacitación, perfil, experiencia, acompañamiento.
- Función: administrativas, financieras, pedagógicas.
- Liderazgo: tipo, actitud.
- Institucionales: contexto, padres de familia, supervisión.
- Solución de conflictos: trabajadores, familia, alumnos, resultados, indicadores, políticas.

Es por ello de la necesidad de plantear el problema del "Nuevos ámbitos de la gestión directiva: El Director como catalizador para el logro de resultados. El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251".

La pregunta planteada en este proyecto de investigación es: ¿Cuáles son los nuevos ámbitos que se llevan a cabo en la actualidad por parte de la gestión directiva que le permiten enfrentar y resolver la dinámica que representa la educación a nivel Secundaria en un contexto de reformas educativas?

No obstante, al responder esta pregunta surgen otras más como: ¿Cuáles son los principales cambios en las escuelas de educación básica derivados de las Reformas Educativas?, ¿Cuáles son las capacidades organizacionales e institucionales de las personas que se les nombra como Director Escolar?, ¿qué tantas competencias son las que maneja el Director Escolar?, ¿cómo asume el Director su liderazgo dentro de los nuevos ámbitos de gestión?, ¿cómo enfrenta el Director los conflictos que se le presentan?, ¿cuál es la estrategia de gestión directiva que aplica para el logro de resultados?

Por tal razón, la presente investigación forma parte del Posgrado de Educación Básica en la Especialidad de Gestión y Procesos Organizacionales en Educación, misma que pretende realizarse geográficamente en la Escuela Secundaria Federal No. 251 en la Ciudad de México en la Delegación Gustavo A. Madero, en la colonia Zona Escolar Oriente, turno vespertino.

Justificación

La realización de esta investigación se justifica desde dos puntos de vista, desde lo teórico donde, investigando en diferentes fuentes acerca de la gestión directiva, se han recabado conceptos teóricos y la comparación de las teorías presentadas por diversos autores relacionadas con las actuales reformas educativas y las competencias del gerente educativo, lo que permitirá que el desempeño docente sea el adecuado y, a su vez, el conocimiento llegue a ser significativo en el alumnado y se logre el objetivo de la educación, calidad educativa. Además de que haya solución a los problemas que surgen en las instituciones educativas, siendo el gestor directivo el ente generador de nuevos cambios y la aplicación de los mismos. Desde el punto de vista práctico, debido a la relevancia que tiene en el mundo moderno el liderazgo del gerente educativo, que en sus manos está el pasado, el presente y el futuro de las instituciones. Es a través del análisis de las experiencias vividas como docente y por las experiencias de la comunidad docente en los diversos entornos laborales, que se ha visto la necesidad de evaluar las capacidades y competencias de los gestores educativos.

Además, la investigación permitirá ofrecer a los directores y docentes las herramientas necesarias para definir y aplicar los nuevos ámbitos de la gestión directiva que vaya acorde con la necesidad o circunstancia que se presenten en la Escuela Secundaria Federal No. 251 en la Ciudad de México en la Delegación Gustavo A. Madero, en la colonia Zona Escolar Oriente, turno vespertino.

Alcances y limitaciones de la investigación

Esta investigación se espera que contribuya a fortalecer el aspecto de liderazgo directivo dentro de las dinámicas de gestión escolar, puesto que el director es quien toma las decisiones propicias y acordes con el personal que labora y los alumnos que en ella estudian. Los resultados que de ella emanen, aportarán información que beneficiará al personal directivo y docente de Educación Básica en particular en el nivel de Secundaria donde, *los directivos pasan a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional, en lugar de jefes (European for Leadership)*, promoviendo el desarrollo de los docentes y un mejor nivel educativo en su escuela.

Pretende que tengan un material de trabajo disponible de tal manera que se puedan aportar e incorporar planes de acción para la que el Director escolar identifique y desarrolle las competencias necesarias para una gestión adecuada y así alcanzar los objetivos que se persiguen en las instituciones planteadas, sirviendo de apoyo y soporte en el área del liderazgo del gerente educativo de educación básica.

Sin embargo, también presenta algunas limitaciones, ya que, el investigar temas relacionados con "Educación", nos permite adentrarnos a una amplia gama de posibilidades, tanto en forma individual hasta como institución misma. Y la investigación nos permite conocer de forma precisa la realidad educativa en la que se encuentra nuestra escuela, sin embargo, el hacer diagnósticos, valoraciones, juicios y predicciones, podría provocar información errónea y así no identificar las causas o factores que causan la problemática planteada: "Los nuevos ámbitos de la gestión directiva en la educación básica".

Objetivo general

El objetivo de este proyecto de investigación es conocer cómo se lleva a cabo la gestión por parte del Director de Educación Básica en la actualidad para enfrentar y resolver en los ámbitos que representa la educación básica a nivel Secundaria.

Objetivos específicos

1. Analizar la política educativa para conocer la evolución histórica del papel del director escolar en la escuela Secundaria.
2. Investigar las funciones, responsabilidades, capacidades institucionales y formación atribuidas a la figura del Director escolar.
3. Caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, para reconocer aquellas que generan una gestión eficaz.
4. Analizar los diferentes tipos de liderazgo que ejerce el director de la escuela Secundaria.
5. Reconocer las competencias directivas propuestas por *Valiente* (2010) que maneja el director para ejercer su función.
6. Identificar las necesidades de formación de los directivos de la escuela Secundaria
7. Analizar como impacta el desarrollo de la función directiva a la escuela como institución para el logro de resultados.
8. Identificar los principales conflictos que enfrenta el director escolar para generar una gestión eficaz.

Hipótesis

En esta investigación, se plantea que existen nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en el contexto actual de acuerdo a la reforma educativa. Es decir, que las instituciones educativas se están transformando y dentro de ellas la gestión directiva es esencial para el logro de la misma. El liderazgo responsable y comprometido del Directivo forma parte de este proceso pero también los niveles de competencias para propiciar el mejoramiento en todos los aspectos de la escuela a su cargo y de todas aquellas personas que laboran en ella.

CAPÍTULO 1

La Gestión Directiva en un contexto de estandarización y evaluación educativa

Durante todo el transcurso de la historia en que ha existido el ser humano, han existido sociedades de conocimiento con diferentes características, cada una ha progresado de diferente manera y ha tenido un impacto diferente en el mundo. Todo este conocimiento se debe difundir y utilizar en bien de la sociedad, para promover el desarrollo humano. De nada sirve si se crean estas sociedades de conocimiento, si éste no se utiliza, si no se aplica, si no sirve para mejorar, para transformar y para crear. Esto permite que las sociedades sean autónomas, reduce la desigualdad social y económica y, promueven los derechos y las libertades universales.

En toda cultura, la educación es uno de los pilares más importantes, ya que en ella no sólo se transmiten conocimientos, sino valores, principios y actitudes que identifican a cada pueblo. En cuanto al liderazgo educativo algunos organismos internacionales como la OCDE y la UNESCO sostienen que la acción de estos logra una mejora en el aprendizaje del estudiante.

En diversos países en los últimos años se han impulsado reformas que impactan en el perfil, las funciones y responsabilidades de los gestores directivos.

En este capítulo se tratan los temas de las políticas públicas de los organismos de cooperación internacionales, las reformas educativas que se están llevando a cabo en América Latina y las políticas educativas en México y su relación con la Gestión Directiva y así poder tener un referente del papel de México en lo referente a la educación.

1.1 Las políticas educativas a favor de la estandarización y evaluación de la educación

Los Organismos de Cooperación Internacional fomentan cambios para una mejor calidad y equidad educativa. Entre estos se encuentran: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), UNICEF (Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia), OIT (Organización Internacional del Trabajo) y CEPAL (Centro de Estudios para América Latina).

Por un lado, el Banco Mundial tiene consideración a la educación como una herramienta para impulsar el desarrollo de los países (*GRUPO DEL BANCO MUNDIAL. 2015*).

Su objetivo a largo plazo es *"Asegurar que todas las personas terminen estudios de enseñanza básica de calidad suficiente, adquieran los conocimientos fundamentales (alfabetización, conocimientos básicos de aritmética, capacidades para razonar y técnicas para la vida en sociedad, como la aptitud para trabajar en equipo) y tengan la oportunidad de seguir estudiando toda la vida en distintos entornos de la enseñanza post-básica para poder adquirir conocimientos avanzados"* (BM. 2000). Pretende educación básica universal y sobre todo, manifiesta focalizar sus preocupaciones en los más pobres y las niñas.

Considera importante que los gobiernos nacionales, locales, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales, trabajen de forma estrecha para que se puedan lograr los objetivos de educación de cada país, siendo necesario un cambio en educación. De hecho, estableció *"La Estrategia 2020 para el Sector Educativo"*: *"Aprendizaje para Todos"* donde alienta a los países a "invertir temprano", porque las destrezas fundamentales que se adquieren anticipadamente benefician el aprendizaje de manera permanente; "invertir con inteligencia" en los esfuerzos que mejoran el aprendizaje, e "invertir para todos", niños y jóvenes.

Con base a lo que señala el Banco Mundial, puedo decir que es el Director de la escuela, el líder que motiva a toda la comunidad a trabajar en conjunto por el bien de la Institución, es importante que pueda recibir asesoría y/o capacitación para desempeñar su trabajo de forma eficaz, y así, los alumnos tengan acceso a una educación de calidad al estar bien organizada la escuela.

Por otro lado, el BID, es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promueve una meta relacionada con educación para el año 2015 "*matriculación para todos los niños en la escuela primaria*", pero al mismo tiempo, considera la educación secundaria como algo importante ya que los conocimientos en matemáticas, lenguaje y comunicación son capacidades necesarias para desempeñar un trabajo de forma productiva (*WIKI-BID*). De acuerdo con la meta del BID, enfatizo que la educación es parte importante en el desarrollo económico de un país, ya que gracias a esta, la gente estará capacitada para el ambiente laboral. Es por ello que, el liderazgo del director debe propiciar un buen desempeño en el trabajo realizado por todos los docentes, que permita que los alumnos desarrollen las capacidades para enfrentarse al mundo tan competitivo.

Es también la Organización Internacional del Trabajo (OIT) un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales a cabo actividades de formación, educación e investigación que contribuyen al progreso mundial (*OIT. 2015*). Para éste organismo la educación, los niveles de destreza de la mano de obra y la formación profesional son piezas clave para establecer el éxito o el fracaso, ya sea individual o colectivo en un país.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el

campo de la investigación económica (*WIKI-CEPAL*). Para este organismo, la educación es el instrumento privilegiado para la integración social y para elevar la competitividad de las economías (una competitividad no centrada en bajos salarios o explotación excesiva de recursos naturales y humanos, sino en la incorporación de progreso científico y técnico) (*CEPAL. 2015*).

Sus principales desafíos en cuanto a educación:

- a) La continuidad educativa.
- b) El aumento en la calidad de la educación.
- c) La mayor equidad de oportunidades educativas.
- d) La adecuación de los sistemas educativos a las exigencias productivas y a la competitividad global basada en la incorporación de progreso técnico.
- e) La educación para el ejercicio de la ciudadanía moderna.

Si la educación es considerada como un bien de inversión que, como tal, constituye una contribución relevante al desarrollo económico, para algunos consultores de la CEPAL se debe analizar la rentabilidad de las inversiones en educación.

Para cada una de estas organizaciones la educación es parte fundamental en el crecimiento de cada uno de los países, es por ello que no dudan en invertir en proyectos educativos que permiten a los países ser más competitivos en materia laboral y, como consecuencia, hay un crecimiento económico.

Además, la labor del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund) o Unicef es un programa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con base en Nueva York está centrada en cinco esferas prioritarias de trabajo: supervivencia y desarrollo infantil, educación e igualdad de género, la infancia y el VIH/SIDA, protección infantil y promoción de políticas y alianzas (*WIKI-UNICEF*). Establecieron el programa *Proyecto liderazgo en educación*, debido a, que los cambios reales de las reformas y políticas educativas se llevan a cabo en las aulas y en las escuelas, donde se requiere de líderes con una visión a un futuro diferente que los lleve a concretar metas. Dicho programa

trabaja la formación en liderazgo escolar a directivos y a docentes en general, el desarrollo de las competencias de liderazgo de sus directivos escolares, supervisores y funcionarios, la formación en liderazgo de dirigentes estudiantiles; y la organización de la cooperación horizontal y el intercambio de experiencias mediante la Red de Liderazgo en Educación (UNESCO. 2015). Este programa impacta directamente en mi objeto de estudio ya que trabajan para formar y desarrollar las competencias y/o capacidades de los líderes educativos.

1.2 La Gestión Directiva en el marco de reformas educativas en América Latina

Puedo también señalar los programas educativos que otros países en América Latina han establecido en el marco de fortalecer la educación y la evaluación.

En Chile, la Ley No. 19.979 06/Noviembre/2004, establecía que la función principal del director consistía en conducir y liderar el proyecto educativo institucional además de gestionar administrativa y financieramente el establecimiento.

En lo pedagógico debía:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación
- Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento
- Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos

En el ámbito administrativo debía:

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional según Ley No. 19.464

- Proponer el personal a contratar y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley No. 19.464
- Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores

En lo relacionado con lo financiero debía asignar, administrar y controlar los recursos. (*Chile. 2004*).

En la Ley General de Educación del 2009, establece que son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas (*Chile. 2009*). Teniendo como entendido que:

- Establecer dirección: Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto a su propio trabajo, estableciendo un propósito moral.
- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.
- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Además, han establecido un programa llamado "*Directores de Excelencia*" que consiste en tres modalidades:

La primera modalidad es la formación pre-servicio o inicial previa a asumir el cargo de dirección, la cual considera una metodología de trabajo que relaciona

directamente la teoría con la práctica. Se abordan contenidos como visión, misión, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, y temáticas de gestión y administración escolar.

Una segunda modalidad es la formación de inducción para aquellos que han asumido el puesto de dirección en fechas recientes, la cual considera cursos de orientación, talleres y coaching, en donde son "líderes pares" quienes trabajan con los estudiantes en formación, de modo de poder compartir conocimiento práctico, y contribuir en la formación de redes de apoyo profesionales.

La última modalidad es la formación para directores en servicio activo. Se orienta a potenciar la estructuración o mantención de "redes colegiadas de aprendizaje", concentran metodologías de trabajo activo basado en la práctica profesional, y potencian la formación y sostenimiento de comunidades de apoyo y aprendizaje profesional (Campos. 2014).

En El Salvador *"con la reforma educativa se inicio un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se paso de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos"* (El Salvador. 2008). Consideran que para que la dirección escolar sea efectiva se debe tener claridad de propósito (misión y visión), ser participativa (involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes) y ser efectiva (lograr los objetivos), todo esto es un clima de confianza y de trabajo.

En Argentina, las funciones que debe desarrollar un directivo hoy son complejas y requieren de complementar tareas y roles, además de conformar verdaderos equipos de trabajo en sus escuelas. Las metas que orientan las funciones y tareas inherentes a la "gestión" son (Argentina. 2003):

- Garantizar el derecho a la educación con equidad y calidad mejorando progresivamente los índices de inclusión:

- ✓ Hacer posible la matriculación de todos los alumnos y alumnas respetando el derecho de los padres a elegir la educación de sus hijos evitando criterios selectivos en la conformación de los agrupamientos.
- ✓ Promover y consolidar en la escuela la visión de que todo preadolescente, adolescente o joven puede ser educado y ello constituye un derecho.
- ✓ Conocer y aplicar la normativa promoviendo los cambios que sean necesarios en vistas a respetar el derecho a la educación y garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad del nivel.
- ✓ Diseñar institucionalmente programas o proyectos que permitan completar la escolaridad a los y las alumnas en situaciones de riesgo social, cultural o educativo.
- ✓ Asesorar y supervisar las propuestas de enseñanza en vistas a garantizar que las mismas, al tiempo que promueven el aprender más y mejor, atiendan las particularidades y diversidad de los alumnos y alumnas a las que se orientan.
- ✓ Diseñar, promover y crear las condiciones para que las iniciativas internas o externas tendientes a favorecer la inclusión de preadolescentes, adolescentes y jóvenes en la institución.
- ✓ Articular y promover institucionalmente los Planes, Programas o Proyectos Nacionales y/o Jurisdiccionales que tengan como destinatarios a los y a las alumnas o a la Institución.
- Responsabilizarse por los procesos y los resultados de la Institución:
- ✓ Construir y difundir información básica acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Diseñar y utilizar estrategias formales e informales para el seguimiento de las tareas de alumnos y docentes: observaciones de clases y otras situaciones escolares, análisis de producciones, revisión de planificaciones docentes, etc.
- ✓ Evaluar los procesos de aprendizaje de los alumnos y de la Institución.
- ✓ Relevar información cuantitativa y cualitativa para objetivarla, definir problemas y tomar decisiones institucionales.

- ✓ Socializar los índices de repitencia, deserción y permanencia con los actores institucionales involucrados en procesos y resultados a fin de mejorar la inclusión y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- ✓ Diseñar y promover iniciativas y/o proyectos que promuevan el mejoramiento de los procesos y los resultados.

- Construir lógicas y dinámicas de trabajo institucionales:
 - ✓ Favorecer y crear espacios institucionales que hagan posible “repensar” la cultura institucional y (tiempos, espacios, agrupamientos, etc.) y al “sujeto pedagógico” (“adolescencia”, “juventud” como construcciones subjetivas).
 - ✓ Hacer posible la construcción de acuerdos para la institucionalización de proyectos.
 - ✓ Generar estrategias para la construcción de acuerdos básicos en torno a la selección, organización y secuenciación de contenidos, a las estrategias metodológicas, a la selección y construcción de materiales curriculares y a los fundamentos y criterios de evaluación.
 - ✓ Coordinar las mediaciones entre el currículum prescrito y la realidad de la Institución y su contexto.
 - ✓ Disponer los medios para contar con estados administrativos actualizados y al servicio de la dinámica institucional.
 - ✓ Establecer redes de trabajo ínter e intrainstitucionales.

- Brindar asesoramiento pedagógico.
 - ✓ Detectar las poblaciones escolares más vulnerables y en riesgo pedagógico para decidir líneas de acción que tiendan a la inclusión y a garantizar la obligatoriedad del nivel.
 - ✓ Orientar a los docentes en procesos de integración de estudiantes al grupo clase y en mantener buenas relaciones vinculares.
 - ✓ Estimular en los docentes el ejercicio de una autoridad justa hacia los y las alumnas.

- ✓ Aprovechar los recursos disponibles en la Institución y gestionar los que hagan falta para mejorar la tarea educativa.
- Favorecer la construcción de una escuela con identidad propia que favorezca y dé lugar al protagonismo de preadolescentes, adolescentes y jóvenes.
- ✓ Hacer de los espacios institucionales lugares de encuentro dónde los y las alumnas construyan "un lugar" de pertenencia.
- ✓ Valorizar y hacer valorizar y tener en cuenta los intereses, expectativas y conocimiento de los y las alumnas.
- ✓ Hacer posible la construcción de verdaderos acuerdos de convivencia, superando la mera enunciación de códigos de sanciones de la red joven.
- ✓ Trabajar sobre el compromiso del mundo adulto con la "apertura" y "reciprocidad" al mundo de preadolescentes, adolescentes y jóvenes.
- ✓ Intervenir para evitar que estas tareas y funciones caigan en la "condescendencia", "el negativismo", "la demagogia" o el "facilismo".
- ✓ Coordinar con los preceptores el diseño e implementación de proyectos que atiendan problemáticas institucionales específicas.

En Ecuador, el Ministerio de Educación en los estándares de desempeño profesional directivo establecen que *"un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana"* (Ecuador. 2012). Establecen que los estándares de Desempeño Profesional Directivo hacen referencia al: liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a los recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

1.3 Políticas educativas en México y la Gestión Directiva en Educación Secundaria

A nivel nacional, la historia de la educación formal en México empezó el 25 de septiembre de 1921, fecha en que se creó la Secretaría de Educación Pública (SEP), que es la institución que se encarga de administrar los distintos niveles educativos de nuestro país (*Latapí, 1998*), esto provocó que los estados de la república cedieran sus sistemas educativos al gobierno federal "federalización" que se consideró diferente a la centralización. En 1934 se estableció como obligatoria la educación primaria, en 1943 se creó el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, en 1968 se desconcentró la educación y en 1993 la educación secundaria se hizo obligatoria.

A finales de la década de los ochenta hubo cambios relacionados con la educación en todo el mundo, y México no fue la excepción. Es por ello que, a partir de 1983, en México se empezó un proyecto educativo que se consolidó a mediados de 1990 (*Yuren. 2013. 249*). Esta modernización tiene dos perspectivas:

1. Hacia el cumplimiento del proyecto de la modernidad: someter permanentemente a examen la validez de los saberes que se transmiten de una generación a otra.
2. La modernización de la infraestructura y la gestión: el fin es lo importante, donde prevalecen la productividad y la eficiencia.

El programa sectorial de *Miguel de la Madrid* pretendía contribuir a combatir desigualdades donde se erradicarían los desequilibrios, las ineficiencias y deficiencias para elevar y preservar un alto nivel de calidad en la enseñanza y ampliar el acceso a la educación, además de la educación permanente y la participación de la sociedad en la educación.

Con *Carlos Salinas de Gortari*, el programa sectorial era "Programa para la modernización educativa 1989-1994", que implicaba definir prioridades, revisar y

racionalizar los costos educativos, ordenar y simplificar los mecanismos para su administración, innovar los procedimientos, articular los ciclos, nuevas alternativas de organización y financiamiento, se exhorta a la solidaridad para lograr la eficacia y, en conjunto, avanzar en la modernización educativa a la altura del mundo contemporáneo. El proceso educativo estaba centrado en el aprendiente, el aprender a aprender y aprender a lo largo de la vida.

Ernesto Zedillo, en su Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, enmarca el concepto de "desarrollo humano", donde pretende lograr la equidad de oportunidades educativas y establecer condiciones que permitan su aprovechamiento pleno. Se mantienen las líneas de la participación como estrategia, el estímulo a la productividad y el tener la equidad y el bienestar como producto de la modernización. Plantea disminuir la cantidad de información, reforzar valores y actitudes, métodos y prácticas que faciliten a los educandos aprender por sí mismos, aprender durante toda la vida, la educación permanente a gran escala y aprovechar las nuevas tecnologías de la información. Agregando a la calidad como principio de la educación con la pertinencia y la equidad.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 de *Vicente Fox*, planteó un sistema educativo amplio, equitativo, flexible, dinámico, articulado y diversificado, cuyo fin era el desarrollo integral de la población al contar con la participación de la sociedad. Pretendía alcanzar una mejor integración, una gestión más eficaz y garantizar oportunidades de educación a los grupos de educación dispersa. El programa asume a la educación por competencias, donde los ambientes de aprendizaje se multiplican, el aula dejar de ser el espacio para aprender, los docentes pasan a ser profesionales, facilitadores y tutores y, deben estar dispuestos a aprender por cuenta propia y su fin es la formación sociomoral del educando. El factor clave de control es la evaluación. PISA, aplicada a nivel Secundaria en el año 2003, tuvo como objetivo evaluar las competencias que contribuyen al éxito de los individuos partiendo de una base regular y dentro de un

marco común aceptado internacionalmente. México se ubica en el último lugar con respecto a los países de la OCDE.

Los elementos fundamentales del proyecto de reforma de la educación eran:

- *Reorganización del sistema educativo nacional*

La autoridad educativa federal conserva la facultad de carácter normativo; de entre sus atribuciones destacan tres:

- a) El establecimiento de los objetivos nacionales y los lineamientos generales de la política educativa.
- b) La planeación, programación y evaluación del sistema educativo público nacional.
- c) Los planes y programas de estudio, así como los libros de texto y materiales educativos para la educación básica y normal.

- *Reformulación de contenidos y materiales educativos*

- *Revaloración de la función magisterial*

- a) Impulso a la actualización y capacitación de los docentes en servicio, a través del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP), puesto en operación en mayo de 1996, que a la fecha ha atendido a más de 50% de la población docente del país.
- b) Diseño de un programa de incentivos económicos denominado Carrera Magisterial, basado en un mecanismo de promoción horizontal de los docentes.
- c) Incremento real al salario base.

Para incrementar la calidad de las instituciones educativas, la SEP implementó el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), como parte de su política educativa, "apuesta a insertar un nuevo modelo de gestión que transforme la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente

se incorporen al programa" (Álvarez, 2003. 81). Por medio de dicho programa, se pretende que cada escuela de educación básica que desee participar, diseñe, aplique y evalúe su propio proyecto escolar con el apoyo de directores, docentes, padres de familia y alumnos, para poder ser beneficiada con recursos económicos (SEP. PEC. 2003).

El *sexenio 2007-2012* se le llamó el *sexenio de oportunidad educativa*; donde sus desafíos y oportunidades para el sistema educativo mexicano tienen que ver más con la calidad que con la cobertura en educación. El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 destaca que existe rezago en educación básica, con una alta cantidad de personas que no concluyeron o que nunca cursaron la primaria o la secundaria. ENLACE, aplicado a nivel Secundaria en el 2008, muestra que la condición socioeconómica de los estudiantes es el factor que más se relaciona con el nivel de logro educativo.

La Administración Federal anterior desarrolló una política pública cuyo fin era elevar la calidad educativa, la RIEB, que culminó con un ciclo de reformas curriculares en los tres niveles que integran la Educación Básica: Reforma de Educación Preescolar (2004), Reforma de la Educación Secundaria (2006) y Reforma de la Educación Primaria (2009). El Consejo Nacional de Autoridades Educativas de marzo de 2007 a junio de 2011, analizó y aprobó los procesos y productos derivados de la RIEB. Su función es:

- Elevar la calidad educativa.
- Colocar en el centro del acto educativo al alumno.
- Favorecer el desarrollo por competencias.
- Alcanzar el perfil de egreso de la Educación Básica.

La RIEB contempla que la Subsecretaria de Educación Básica está obligada a diseñar, planear y ejecutar estrategias y acciones para que se cumplan aquellos objetivos que aún no se han logrado, entre los cuales se encuentra elevar la calidad educativa (SEP. RIEB. 2011).

El Plan de Estudios 2011 (SEP. México. 2011), tenía como propósito es definir las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados de los estudiantes, con el fin de formar ciudadanos competentes que necesita la sociedad y el mundo en el siglo XXI.

Al igual que todas las políticas públicas, la política educativa nacional 2011 también tenía sus fortalezas y debilidades, como son: la RIEB establece propósitos muy claros de lo que se espera lograr y lo que espera que los involucrados en educación realicen. Sin embargo, ninguna reforma curricular puede mejorar la práctica pedagógica y sus resultados. La escuela es un espacio capaz de brindar una oferta educativa integral. Este objetivo permite a los alumnos obtener conocimientos en todas las áreas, lo que les facilita el incorporarse a la vida social y profesional. Por otro lado, la falta de personal docente, la falta de recursos, el no tener las condiciones propicias para el aprendizaje, no permite que esto se logre.

“Educar en y para el siglo XXI, representa un desafío mayor para los sistemas educativos nacionales en el mundo. La RIEB reconoce, como punto de partida, una proyección de lo que es el país hacia lo que queremos que sea, mediante el esfuerzo educativo....” (SEP. RIEB. 2011). La educación formal es un proceso que ayuda a los seres humanos a obtener un aprendizaje que les ayudará a cambiar su persona y la sociedad y, tiene sentido, cuando visualiza con claridad hacia dónde quiere llegar y hacia quién se dirige.

En México se han realizado diversas investigaciones para lograr los niveles de calidad esperados (Schmelkes, 2000. 50), que han mostrado que el ambiente en el que se encuentra la escuela, es una clara influencia en el análisis del desempeño de cualquier institución educativa.

Es necesario involucrar a los padres de familia y a la sociedad en el proceso educativo. Por muchos años, se ha tenido la idea que la educación está en manos de la escuela o los profesores, que ellos son los encargados de enseñar y educar, y todo el trabajo recae en ellos, cuando esto no es así. De acuerdo al Plan de

Estudios (SEP. México, 2011), elevar la calidad de la educación implica, necesariamente, mejorar el desempeño de todos los componentes del sistema educativo: docentes, estudiantes, padres y madres de familia, tutores, autoridades, los materiales de apoyo y, desde luego, el Plan y los programas de estudio (SEP. PNIEB. México).

La reforma pretendía involucrar más a los padres en este proceso, ya que, es cierto que los alumnos pasan gran parte del día en la escuela, pero es necesario que como padres sepan qué es lo que sus hijos están aprendiendo, que conozcan las experiencias que están viviendo, que se relacionen con sus profesores y con las actividades que se realizan en la escuela. Esto favorece la relación que tienen con sus hijos, se estrecha más y saben qué cosas son las que preocupan, molestan, interesan, gustan y anhelan sus hijos.

Los principios normativos que establece el artículo tercero constitucional, la transformación educativa que alienta el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y los objetivos señalados en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU), han constituido la base rectora para dar sentido y ordenar las acciones de política pública en el Sistema Educativo Nacional (PROSEDU. México).

La educación es un derecho universal, como lo refiere el artículo 3º. Constitucional; es por ello que se han establecido diversos programas que permiten o permitirían "educación para todos durante toda su vida", donde todos tienen las mismas posibilidades y oportunidades, donde se reduce el analfabetismo y permite que todos tengan acceso a la educación y no sólo un pequeño grupo, así como lo menciona el Programa de Inglés en Educación Básica (SEP. PNIEB. México, 2011) "en este marco, y con base en las atribuciones que le otorga la Ley General de Educación, la SEP estableció como objetivo fundamental a alcanzar en el 2012: "Elevar la calidad de la educación para que los alumnos mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional (SEP. PNIEB. México)

Aunque esto no se respeta del todo en la práctica, ya que esto no lo aplican en sociedades con escasos recursos y en personas con capacidades diferentes; existen muchos lugares en México donde la educación no está al alcance de todos, existe aún analfabetismo y no cuentan con los mismos recursos o infraestructura.

La RIEB fue desarrollada con el fin de elevar la calidad educativa en nuestro país; coloca como punto central al alumno, al logro de sus aprendizajes, de los Estándares Curriculares y al desarrollo de competencias. Los currículos de preescolar, primaria y de secundaria fueron diseñados y desarrollados de tal manera, que estén articulados y en conjunto logren el perfil de egreso de la Educación Básica. Sin embargo, entre docentes existe un desconocimiento de los programas de los otros niveles que no impartimos, lo que provoca que esta articulación no se logre y, por lo tanto, no se logra el perfil de egreso de Educación Básica y, de esa manera, no se puede elevar la calidad educativa en México.

La reforma constitucional educativa publicada en el Diario Oficial de la Federación del 26 de febrero de 2013, aprobada por el Congreso Constituyente Permanente y promulgada por el Presidente Enrique Peña Nieto, es la que rige actualmente la educación en México, asegura que el Estado tiene la obligación de garantizar la calidad de la educación pública obligatoria—preescolar, primaria, secundaria y media superior—; la creación de un servicio profesional docente; el establecimiento del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, y la constitución del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación —INEE—, como órgano constitucional autónomo y máxima autoridad en materia de evaluación. También establece reformas a la Ley General de Educación —LGE—, promulgó de la Ley General del Servicio Profesional Docente —LGSPD— y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Sus objetivos fundamentales son:

- Responder a una exigencia social para fortalecer a la educación pública, laica y gratuita.
- Asegurar una mayor equidad en el acceso a una educación de calidad.

- Fortalecer las capacidades de gestión de la escuela.
- Establecer un servicio profesional docente con reglas transparentes que respetan los derechos laborales de los maestros.
- Propiciar nuevas oportunidades para el desarrollo profesional de docentes y directivos.
- Sentar las bases para que los elementos del Sistema Educativo Nacional sean evaluados de manera imparcial, objetiva y transparente (*SEP. México. 2013*).

La Ley General del Servicio Profesional Docente establece que, para acceder a los cargos de dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en la educación básica, los que deseen promoverse lo harán por medio de un concurso de oposición, que se llevarán a cabo por primera vez en el año 2015. Esto permitirá que aquellos que ostenten dichas funciones, cuenten con los conocimientos y las capacidades idóneas para desempeñarlas.

Es así que, compete a la Secretaría de Educación Pública establecer los perfiles, parámetros e indicadores del personal que funja en dichos cargos, así como para los procesos de evaluación de los concursos de oposición. (*SEP. México. 2015*)

Los parámetros e indicadores actuales de la gestión directiva en la escuela Secundaria se dividen en cinco dimensiones.

DIMENSIÓN 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan	
PARÁMETROS	INDICADORES
1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.	1.1.1 Reconoce que el logro de los propósitos educativos de la educación secundaria constituye la tarea fundamental de la escuela. 1.1.2 Identifica prácticas docentes que contribuyen a la tarea fundamental de la escuela. 1.1.3 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos.
1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela	1.2.1 Identifica algunos rasgos de las escuelas que obtienen buenos resultados educativos: metas comunes, enseñanza centrada en el aprendizaje,

eficaz.	trabajo colaborativo y altas expectativas sobre el aprendizaje de los alumnos. 1.2.2 Identifica el papel del Consejo Técnico Escolar en la organización y el buen funcionamiento de la escuela. 1.2.3 Reconoce que el tiempo escolar debe ocuparse en actividades con sentido formativo para los alumnos.
1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.	1.3.1 Distingue los procesos de aprendizaje de los alumnos y de su desarrollo físico, cognitivo, afectivo social, y sus implicaciones en la tarea educativa. 1.3.2 Identifica los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la educación secundaria.
1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	1.4.1 Distingue formas de organizar la práctica docente que favorecen el aprendizaje de los alumnos. 1.4.2 Identifica prácticas de enseñanza congruentes con el contexto sociocultural y lingüístico, los propósitos educativos, enfoques y contenidos de la educación secundaria. 1.4.3 Identifica prácticas de enseñanza que permiten minimizar o eliminar barreras que limitan el aprendizaje y la participación de los alumnos. 1.4.4 Identifica estrategias e instrumentos para la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos.

DIMENSIÓN 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	
PARÁMETROS	INDICADORES
2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.	2.1.1 Identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tienen en la relación con el personal de la escuela. 2.1.2 Emplea estrategias para organizar al colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negociar, mediar y resolver conflictos y establecer un clima laboral favorable. 2.1.3 Emplea estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela.

	<p>2.1.4 Identifica acciones tendentes a mejorar la calidad del servicio educativo y a promover la autonomía de gestión escolar.</p>
<p>2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.</p>	<p>2.2.1 Analiza los resultados de las evaluaciones internas y externas como insumo para mejorar la calidad del servicio que ofrece la escuela.</p> <p>2.2.2 Explica la participación del personal docente en la evaluación interna de la escuela y en la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar.</p> <p>2.2.3 Reconoce que el diseño de la Ruta de Mejora Escolar, debe ser elaborado de manera colaborativa y consensuada y centrado en los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>2.2.4 Identifica estrategias para comunicar a la autoridad y a la comunidad escolar el sentido, las actividades y metas de la Ruta de Mejora Escolar.</p>
<p>2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.</p>	<p>2.3.1 Describe las características del trabajo colaborativo en la escuela.</p> <p>2.3.2 Identifica estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la escuela.</p> <p>2.3.3 Reconoce estrategias que fomentan el diálogo eficaz y la escucha activa entre la comunidad escolar para fortalecer el trabajo colaborativo.</p>
<p>2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.</p>	<p>2.4.1 Describe acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento adecuados de la infraestructura, equipamiento, materiales educativos y recursos económicos con que cuenta la escuela para promover aprendizajes.</p> <p>2.4.2 Propone medidas para la disminución de riesgos en la escuela, de manera que sea un lugar seguro para el aprendizaje.</p> <p>2.4.3 Propone acciones para garantizar una administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>2.4.4 Reconoce los recursos humanos con los que cuenta la escuela a fin de asegurar los aprendizajes de los alumnos.</p>

DIMENSIÓN 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	
PARÁMETROS	INDICADORES
3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.	3.1.1 Reconoce que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional implica el análisis del desempeño, de las creencias y de los saberes sobre el trabajo educativo. 3.1.2 Identifica que la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional contribuye a la toma de decisiones para la mejora del trabajo cotidiano. 3.1.3 Distingue las características del trabajo colaborativo que permiten analizar la práctica docente y temas educativos de actualidad, a fin de mejorar su función. 3.1.4 Establece relación entre las elaboraciones teóricas y el análisis de la práctica educativa, a fin de mejorarla.
3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.	3.2.1 Interpreta textos académicos con diferentes propósitos comunicativos. 3.2.2 Identifica diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional. 3.2.3 Reconoce el papel del Consejo Técnico como espacio de aprendizaje y desarrollo profesional. 3.2.4 Reconoce al sistema de asesoría y acompañamiento como un apoyo que fortalece el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.
3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	3.3.1 Describe las ventajas que tienen las TIC para su desarrollo profesional. 3.3.2 Identifica acciones que permitan utilizar las TIC para establecer comunicación con la comunidad educativa. 3.3.3 Reconoce diversas maneras de utilizar las TIC para organizar las funciones de la dirección.

DIMENSIÓN 4. Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	
PARÁMETROS	INDICADORES
4.1 Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.	<p>4.1.1 Describe de qué manera están presentes los principios filosóficos de la educación en México en el trabajo cotidiano del aula y la escuela.</p> <p>4.1.2 Reconoce las implicaciones del carácter nacional, democrático, gratuito y laico de la educación pública en el ejercicio de la función directiva.</p> <p>4.1.3 Identifica como uno de los principios de la función directiva el respeto a los derechos humanos y a los derechos de las niñas, niños y adolescentes.</p> <p>4.1.4 Reconoce las responsabilidades éticas y profesionales que aseguren que todos los alumnos de la comunidad escolar aprendan y culminen sus estudios en el tiempo establecido.</p>
4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.	<p>4.2.1 Identifica acciones para promover entre los integrantes de la comunidad escolar actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género, así como de respeto a las diferencias lingüísticas, culturales, étnicas y de capacidades.</p> <p>4.2.2 Explica las ventajas de una comunicación efectiva para facilitar ambientes escolares favorables para la sana convivencia y el aprendizaje.</p> <p>4.2.3 Reconoce las implicaciones que tienen las actitudes del docente en la integridad física y desarrollo de los alumnos.</p>
4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.	<p>4.3.1 Reconoce que el director debe asumir la responsabilidad de los resultados educativos que obtiene la escuela.</p> <p>4.3.2 Reconoce que la función directiva se debe ejercer con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.</p> <p>4.3.3 Reconoce al conflicto como una oportunidad para reflexionar y promover la mejora en la escuela.</p> <p>4.3.4 Reconoce que el diálogo y la escucha activa son estrategias para llegar a acuerdos consensuados con los distintos miembros de la comunidad escolar.</p>

<p>4.4 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.</p>	<p>4.4.1 Reconoce el derecho de toda persona para acceder a una educación de calidad y concluir oportunamente sus estudios.</p> <p>4.4.2 Identifica acciones para prevenir y atender el rezago y los factores de riesgo que propician la exclusión y el abandono escolar.</p> <p>4.4.3 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.</p> <p>4.4.4 Reconoce las conductas específicas que indican que un alumno se encuentra en situación de abuso o maltrato infantil y sabe cómo intervenir en estos casos.</p>
---	---

DIMENSIÓN 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa	
PARÁMETROS	INDICADORES
5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.	5.1.1 Identifica acciones para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del diálogo intercultural en el aula y la escuela. 5.1.2 Reconoce que la diversidad lingüística y cultural, presente en la escuela, enriquece el trabajo educativo.
5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.	5.2.1 Diseña estrategias para involucrar activamente a las familias en la educación de los alumnos. 5.2.2 Reconoce el papel de la dirección en el establecimiento de vínculos entre la escuela y la comunidad para el logro educativo de los alumnos. 5.2.3 Explica cómo gestionar recursos humanos o iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. 5.2.4 Identifica acciones para la participación activa de los Consejos Escolares de Participación Social y de la Asociación de Padres de Familia que contribuyan a la mejora de la calidad y equidad educativas. 5.2.5 Reconoce que la colaboración con distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil amplía las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.
5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.	5.3.1 Reconoce las ventajas de trabajar en colaboración con los directores, los asesores técnico pedagógicos y el supervisor de zona para organizar redes interinstitucionales de ayuda mutua que contribuyan a la mejora de las prácticas educativas. 5.3.2 Reconoce la importancia de compartir experiencias de mejora escolar para acordar proyectos educativos con sus colegas de la zona escolar. 5.3.3 Identifica estrategias para desarrollar con el supervisor, los asesores técnicos pedagógicos y otros directivos de la zona escolar a fin de superar problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.

Los requisitos para la promoción a dirección y supervisión (Art. 26 LGSPD) son:

- a) Haber ejercido un mínimo de 2 años como docente.
- b) Cumplir con el perfil, los criterios, parámetros, indicadores y términos de la convocatoria.
- c) Obtener un resultado favorable en el concurso.

Si se cumple con estas exigencias se otorgará nombramiento (*SNTE. México. 2014*).

Por lo anterior puedo concluir que, durante los diversos sexenios de los presidentes que han gobernado nuestro país, se han propuesto y creado reformas educativas que plantean grandes cambios y mejoras en la calidad de la educación. Sin embargo, muchas se han quedado en el camino, no han logrado concretarse y simplemente se quedan como una propuesta de mejora, que no tiene continuidad porque el siguiente mandatario trae nuevas ideas o un rumbo diferente de la reforma anterior.

La reforma educativa actual establece grandes cambios y plantea nuevos retos para los actores educativos, sobre todo para aquellos que desempeñan funciones directivas en educación básica, representando una gran oportunidad para mejorar la calidad educativa en nuestro país y así poder ponernos al nivel de países muy avanzados en el tema de educación.

El cambio de la educación en México, es un proceso abierto. Su eficacia y eficiencia depende del compromiso de los actores sociales y políticos con el fin primordial de toda acción educativa: el desarrollo humano. Es importante que cada uno de los actores de la educación seamos responsables y desempeñemos el rol que nos corresponde, ya que, se podrán realizar muchas reformas educativas, pero si nosotros no hacemos nada para lograr cambios significativos, de nada sirven y se quedan como un simple ideal de nuestros gobernantes.

La sociedad cambia constantemente y las organizaciones no son la excepción, es por ellos que, todos, directivos, docentes, padres de familia y sociedad en general,

debemos comprometernos con la educación de nuestro país, es necesario que mejoremos en nuestro desempeño, debemos hacer cambios y transformaciones por el bien de nuestros alumnos y de la sociedad y, debemos formarnos constantemente para adaptarnos de acuerdo a las características de la sociedad y de sus necesidades. Debemos considerar marcos de referencia, debe haber una base, un principio del cual partir para atender esas necesidades.

Tal como la indica el *Diario Oficial (México, 2013)* la educación que imparta el Estado mexicano debe ser democrática, nacional, intercultural, laica y obligatoria, de tal forma que el individuo se desarrolle favorablemente en todos los aspectos en lo personal y en su vida en sociedad. Esto significa que la educación en el siglo XXI, tiene diversos retos y metas aún no logradas que aún no le han permitido tener un avance significativo en el logro de la calidad educativa.

CAPÍTULO 2

La gestión escolar en el marco de una educación basada en competencias directivas

A nivel global, las reformas educativas establecen nuevos modelos de gestión, no siendo México la excepción, ya que en la reforma actual ha establecido nuevos perfiles, parámetros e indicadores para todos los involucrados en educación, siendo parte importante el papel del director escolar a nivel educación básica.

Por ello hoy se requiere que el director juegue un papel diferente al que usualmente desempeña, el de administrador; que sea un líder, que sea el más comprometido en mejorar la calidad, involucrando, apoyando, animando y estimulando a la comunidad escolar. Recurriendo a *Schmelkes (1992)*, el director es fundamental en el mejoramiento de la calidad, debe ser un auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el procesamiento de mejoramiento de la calidad.

En el análisis de las fuentes documentadas se han encontrado un número importante de investigaciones enfocadas hacia el propósito de esta investigación y que serán de gran utilidad para poder comprobar o descalificar la hipótesis general.

En este capítulo se tratan los temas de organización escolar, gestión educativa a nivel Secundaria y en la organización escolar, la Gestión Directiva en los centros escolares, el Director como figura institucional en la escuela y su función, así como, las características personales y profesionales del Director en la Educación Básica, conformando el sustento teórico y tomando dicho conocimiento como base para la presente investigación y así poder, al final, establecer una propuesta para el papel del director con sus nuevos ámbitos requeridos por la reforma educativa actual.

2.1 Organización escolar como espacio para la Gestión Directiva en educación Secundaria

A lo largo de nuestra vida estamos en contacto con las organizaciones, son parte de ella; ya sea porque en todo momento nos relacionamos con ellas (al ser cliente) o formamos parte de ellas (al trabajar en una).

Las organizaciones tienen diferentes objetivos, aunque sirven para satisfacer los intereses de individuos o grupos. Estos intereses controladores dan sentido a la dirección que toman las organizaciones, y esto a su vez tiene un impacto sobre la sociedad más amplia (*Hall, 1996. 10*). Y, debido a que, las organizaciones tienen relación con los poderes gubernamentales (legislativo, ejecutivo y judicial), tienen la capacidad de participar activamente en éstos, de manera directa al formar parte de un partido político o indirecta al ayudar a establecer alguna ley o al realizar alguna acción en bien de la sociedad.

La escuela es una organización con características específicas, es decir, las organizaciones escolares están formadas por diferentes elementos relacionados entre sí para su óptimo funcionamiento, como son: liderazgo, personal, gestión, normas, objetivos y metas, planificación, recursos, cooperación, y responsabilidades.

Es por ello que es un objeto de estudio y existen muchas teorías diferentes que tratan de explicar su naturaleza y función. De hecho, existen dos puntos importantes en toda teoría, como son:

- Estructura sustantiva. Cada uno de los conceptos de los elementos que la forman y su relación entre sí.
- Estructura sintáctica. Reglas que rigen la producción de conocimiento de ellas.

Desafortunadamente muchos consideran a los centros escolares como la parte física o tangible (el edificio, superficie, recursos) y no toman en cuenta que está

formada por diferentes elementos, como lo mencioné al principio, que se relacionan entre sí. Es importante considerar el funcionamiento de éstos para que, al estudiarlos, podamos tomar las mejores decisiones y así poder lograr que estos sean eficaces y eficientes.

Retomando la definición de *Ma. Teresa González González (2003)*, *el centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente, como objeto de estudio*, se considera a los centros escolares como un objeto de estudio muy amplio, ya que se le puede estudiar desde muchos puntos y buscar una mejora en cada uno de ellos.

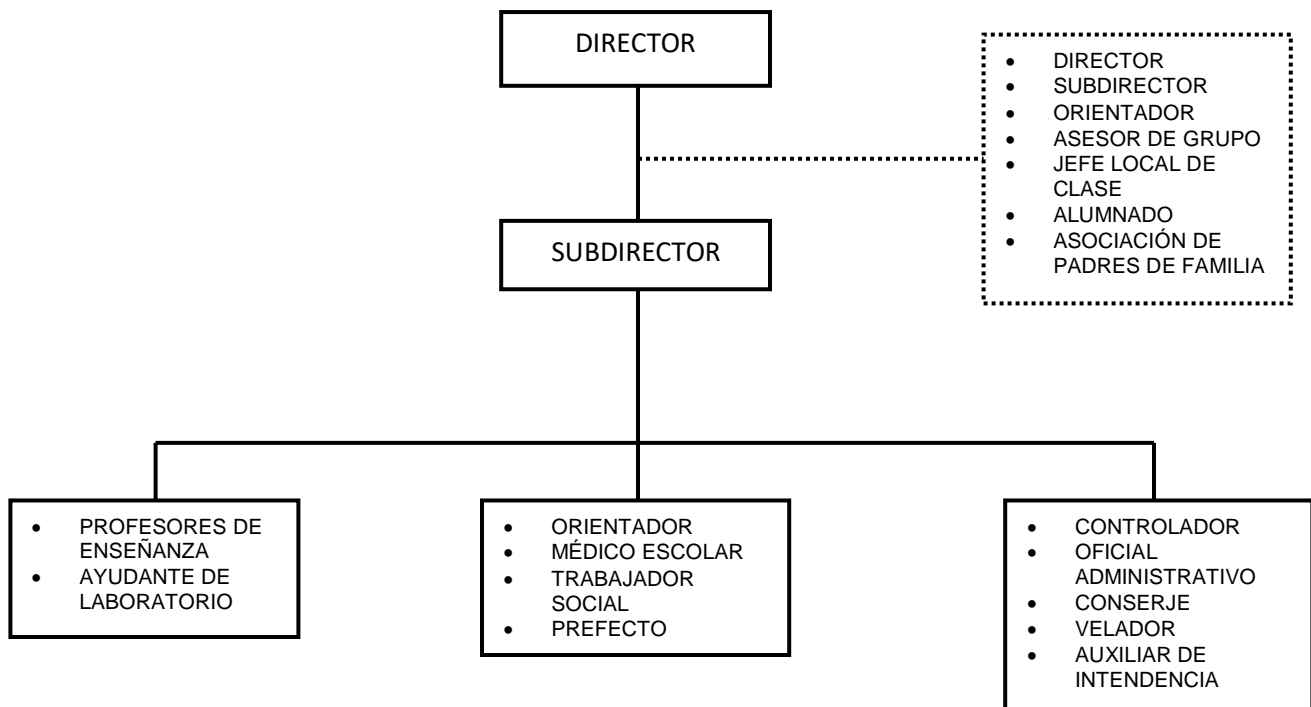
De tal manera que, se pueden tomar en cuenta diferentes elementos que son importantes en las organizaciones, entre los que podemos considerar son:

- Estructura física e infraestructural. Espacio y Recursos. Considerar los recursos que se tienen para lograr los objetivos establecidos y el proceso enseñanza-aprendizaje (materiales tecnología, mobiliario).
- Liderazgo. Es importante una persona que tenga aptitudes de líder.
- Objetivos. Contar con propósitos claros de lo que se pretende lograr en el ciclo escolar.
- Planificación. Diseño de cómo lograr las metas y objetivos.
- Gestión. Control y seguimiento.
- Personal idóneo y suficiente. Considerar que se cubren todos y cada uno de los puestos que se tengan y que la gente cubra con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones.
- Responsabilidades. Los actores educativos deben ser responsables de su rol a desempeñar.
- Comunicación y cooperación. Relaciones. Buena comunicación entre los actores educativos e impulsar el trabajo en equipo.

- Valores, razones y creencias. Los actores educativos deberán demostrar pertenencia con el establecimiento y por el entorno en el que se encuentra el centro escolar.

Todos y cada uno de estos elementos son importantes en las organizaciones escolares, y si se desea mejorar la calidad educativa, sería necesario seleccionar una Escuela y estudiarla en cada uno de ellos. Así que, se puedan hacer propuestas de mejora y que ese centro escolar cumpla con su función como organización.

Fig. 1. Organigrama de la escuela Secundaria Federal No. 251.



Fuente: SEP. Manual de organización de la escuela de Educación Secundaria.
Septiembre de 1981.

2.2 La Gestión Educativa en la educación a nivel Secundaria

Actualmente consideramos que la gestión es algo ajeno a la vida cotidiana, que sólo tiene que ver con grandes empresas y/o instituciones, sin embargo, todo se gestiona, pero conviene hacerlo de la forma en que lo realizan las empresas. La gestión es la manera en que la optimización del funcionamiento de la empresa contribuye al mejoramiento del bienestar colectivo y a la emergencia de una sociedad de sujetos.

Por otro lado, *Bouilloud (1994)* concibe a la gestión como el conjunto de técnicas destinadas a encontrar la organización para la mejor utilización de recursos financieros, materiales y humanos para asegurar la perpetuidad de la empresa, cuya finalidad es impuesta desde el exterior.

La gestión se divide en especialidades como la gestión estratégica, la gestión de producción, la gestión comercial, la gestión contable, la gestión financiera, la gestión del marketing, la gestión del personal y de los recursos humanos, gestión directiva, etc., cada una con técnicas que tienen por función modelar prácticas, definir comportamientos, orientar procesos de decisión, ubicar los procedimientos y normas de funcionamiento.

2.2.1 La Gestión educativa en la organización escolar

"La gestión educativa es una de las instancias de tomas de decisiones acerca de las políticas educativas de un país, realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y particularidades y necesidades de su comunidad educativa. También se define como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa". (SEP. México. Antología de gestión escolar. 34-35)

El propósito de la gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en materia de educación, pretendiendo aplicar los principios básicos de la gestión.

La gestión educativa es algo más que administrar, ya que pretende organizar y utilizar los medios y los recursos con que cuenta la institución escolar, incluyendo al ser humano, para que su proceder sea más eficaz al obtener mejores resultados de aprendizaje (Aguerrondo, 2008). Es necesario gestionar la parte pedagógica y la administrativa para garantizar la calidad en sus procesos.

En toda gestión escolar institucional, la innovación, tal como lo plantea Muñoz (1997) "es un factor decisivo en la consolidación y sostenimiento de un proyecto de este tipo, la cual es una tarea de la alta dirección y debe tenerse en cuenta en la planeación y ejecución de los procesos". Por lo tanto, es una parte importante en dichos procesos de gestión escolar, el establecer nuevos objetivos y/o metas institucionales, permitiendo el despliegue de la creatividad, la participación activa, propiciando el respeto, la equidad y la solidaridad de todos los actores de la comunidad educativa, para el logro de una educación de calidad.

La gestión escolar está dividida en cuatro dimensiones. (SEP. *Antología de gestión escolar*. 36)

- Dimensión pedagógico-curricular

Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.

- Dimensión comunitaria o de participación social

Apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y, específicamente, entre la comunidad local y su escuela; relación con los padres; participación de las fuerzas vivas, etc.

- Dimensión administrativa-financiera

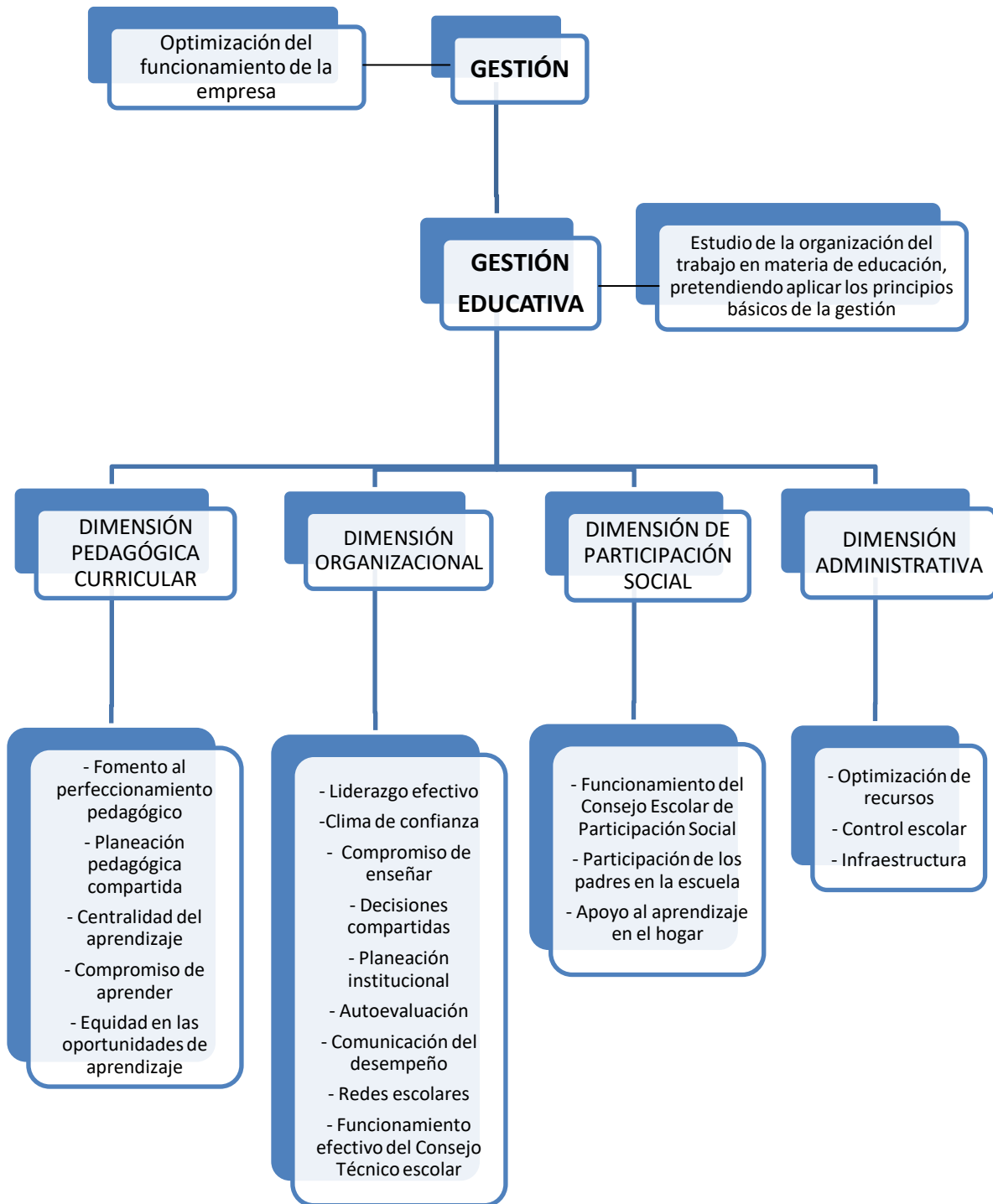
Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.

- Dimensión organizacional-operativa

Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

Es así que, la Subsecretaría de Educación Básica. *Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad* (Marzo de 2011), dentro de cada una de las dimensiones establecen estándares en las que la gestión se lleva a cabo, como se puede observar en el siguiente esquema.

Fig. 2. “Estándares de Gestión para la Educación Básica”



Fuente: SEB. México. 2011

El ser directivo de una escuela o integrante de éste equipo, es el poder realizar la gestión de la misma, construyendo un proyecto de intervención que cumpla con todas las dimensiones anteriormente mencionadas. El objeto de estudio se plantea en la gestión educativa dentro de la dimensión organizacional en el liderazgo efectivo.

2.2.2 Gestión Directiva en los centros escolares

La gestión de los centros escolares es la forma en que se aplican las políticas educativas actuales y cuyo propósito es establecer indicadores de calidad educativa con eficiencia, *entendiéndose por calidad la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad (Art. 8º. Párrafo IV).*

Los requisitos para llevar a cabo la gestión directiva son: capacidad de trabajo, de escuchar y comprender, responsabilidad, disciplina, liderazgo en valores, actitud empática. Los valores básicos de la gestión son la honestidad, humildad, solidaridad, justicia, coherencia y consistencia.

La escuela es una institución social (Cano. 2003), que se define como:

- Un grupo de personas
- Con una finalidad específica
- Caracterizada por la división del trabajo
- Con una pretensión de racionalidad y acción eficaz
- Con una regulación de competencias de cada miembro
- Con una jerarquización de las funciones
- Donde existe una ordenación de las relaciones interpersonales
- Y una estructura independiente de los individuos concretos que forman parte de la misma
- Para disminuir la incertidumbre y tener la posibilidad de predecir las conductas individuales

De tal forma que, es necesario que los centros escolares cuenten con una dirección que debe ser participativa, debe ayudar a fijar los objetivos comunes, ofreciendo pautas cuando sea necesario, debe facilitar la participación y el trabajo en equipo, identificando personas y colectivos de referencia y debe de favorecer la innovación, fomentando una cultura colaborativa que vénzalas resistencias y colaborando activamente en la integración de personas nuevas al equipo.

La calidad de la gestión directiva educativa manifiesta la calidad de liderazgo que existe en el centro escolar, de manera tal que, si esta gestión es integral, se ve en el logro de propósitos y en el aumento de la calidad educativa, por el contrario, si ésta es deficiente, se ve afectado de forma negativa todo el centro educativo.

Es necesario que exista congruencia entre lo que se dice y lo que se practica, ya que, si existe incongruencia *"docentes, estudiantes y padres de familia pierden confianza en la direccionalidad del centro, su gestión y la educación misma (Valiente. 2010)*. Teniéndose un escenario de conflictos y no de calidad educativa, lo que afecta profundamente a los estudiantes y al colectivo en general, así como al entorno en el que se encuentra.

La función del director educativo es fundamental si se quiere mejorar la calidad educativa y para ello debe desarrollar un nuevo tipo de liderazgo, diferente al que normalmente se practica en las instituciones educativas, basado en sus experiencias y no en su conocimiento, además de su convicción personal y valores y, con un fuerte compromiso hacia la escuela para lograr la mejora educativa.

Schmelkes, (2000. 65-75) establece las características que debe tener un director educativo y estas son: debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, y tiene que involucrarse de lleno en cada

uno de ellos. Le corresponde a él la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de sus beneficiarios. El ejercer como director es una tarea compleja, ya que se realizan una multiplicidad de funciones que conllevan una gran cantidad de responsabilidades y satisfacer las demandas de las autoridades educativas, del personal a su cargo, de los usuarios de la escuela y de la sociedad, lo que podría propiciar inseguridades y dudas en él.

La Educación Básica requiere de directivos capaces, capacitados y que tengan el perfil adecuado para que puedan desempeñar su función de líder y cada una de las labores que de su labor devienen, aunque actualmente existe un problema de capacitación y actualización en cuanto a las habilidades directivas.

2.2.3 El Director como figura institucional en la escuela y su función

En el acuerdo 98 establecido por la normatividad de la SEP en 1982 en el artículo 18 se establece que *"El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel"* (SEP. México. 1982). Sin embargo, se sabe que siendo el director una pieza clave y fundamental, no se debe dejar a un lado que son todos los actores educativos los que hacen que una escuela funcione como institución, no se puede dejar toda la carga a una sola persona, es responsabilidad de todos cumplir con sus deberes.

Es así que, en el documento publicado por la SEP en febrero de 2015 "Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección de supervisión y de asesoría técnico pedagógica" establece que *"los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora del proceso de enseñanza"*. Por lo que podemos decir que el director sólo funge como un catalizador para todos los

demás involucrados en la institución realicen sus funciones, pero para esto él debe tener ciertas características que permitan que logre la influencia deseada.

En el nivel educativo de Secundaria, de acuerdo al manual de organización de la escuela de educación Secundaria de 1981 (*SEP. México. 1981*), el propósito del puesto de Director era planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.

Con la nueva reforma educativa se establece que la función del director es “dirigir la escuela a su cargo con el propósito que ésta cumpla su misión: el aprendizaje de las niñas, niños y adolescente que asisten a ella”, es decir, que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos. (*SEP. México. 2015*)

Por otro lado, de acuerdo con la normatividad establecida en el Acuerdo 98 de la SEP, (*México. 2009*) y al reglamento de escalafón, el perfil con el que se debe contar para poder ser director son:

- a) Contar mínimamente con estudios de licenciatura;
- b) tener antecedente de subdirector;
- c) contar con plaza —o clave— en la misma modalidad y nivel, concerniente al cargo anterior a director;
- d) tener antigüedad mayor a seis meses
- e) y contar con cursos de actualización o mejoramiento profesional.

Actualmente, en el documento publicado por la SEP en febrero de 2015 “Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección de supervisión y de asesoría técnico pedagógica”, se establece que el perfil que se debe considerar para ser director en escuela Secundaria es “*contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión*”

escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no sólo asegura una base común para el ejercicio de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin.

Así mismo, la Educación Básica formada por los niveles Preescolar, Primaria y Secundaria, ofrece una educación general básica formativa. *“Su objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, para que emplee en forma óptima sus capacidades, en beneficio propio y en el de su comunidad, y adquiera la formación que le permita continuar sus estudios del nivel inmediato superior o, incorporarse a la vida productiva” (SEP. México. 1981).*

Formar parte del equipo directivo implica tomar y enfrentar diversos desafíos, así como tareas y asuntos complejos, variados y múltiples, a atender en una jornada escolar. Para hacer esto posible, es necesario que los gestores directivos conozcan todas aquellas funciones y responsabilidades que conlleva su quehacer directivo.

Las funciones y responsabilidades que establece el manual de organización de la escuela de educación Secundaria de 1981 son:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativas y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
2. Determinar y establecer las Políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.

3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.
4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto de los recursos humanos y materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.
5. Proponer ante la Delegación General o a la Dirección General de Educación Secundaria, cuando se trate de planteles del Distrito Federal, el presupuesto estimado de ingresos del plantel.
6. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar, ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.
7. Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
8. Establecer y mantener comunicación permanente con la Comunidad escolar con el propósito de que esté informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y de lograr su participación consciente y corresponsable en las tareas educativas.
9. Programar las reuniones de las academias locales, y supervisar que éstas cumplan con sus objetivos.
10. Constituir la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro ante la Unidad de Cooperativas Escolares, y vigilar que su funcionamiento esté de acuerdo con las normas específicas vigentes.
11. Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuente el plantel.
12. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico pedagógico y las auditorías que se determinen, y atender a las recomendaciones ya las disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.
13. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas, que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.

14. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.
15. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

Sus responsabilidades son:

1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional, conforme a las normas y a los procedimientos establecidos.
2. Aplicar la estructura orgánica autorizada.
3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.
4. Verificar que las actividades del plantel se realicen conforme al calendario escolar vigente.
5. Promover actividades que permitan proyectar la acción educativa de la escuela hacia la comunidad.
6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar.
7. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promueva las autoridades educativas.
8. Fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar.
9. Disponer del libro de visitas de supervisión.
10. Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorías efectuadas en el plantel.
11. Cuidar de la integridad física y moral del educando.
12. Estudiar los casos de alumnos que infrinjan las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones vigentes.

13. Denunciar, ante las autoridades civiles, los hechos delictuosos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.
14. Permanecer en el plantel el tiempo que le señale su nombramiento, con excepción del que requiera la tramitación de asuntos oficiales.
15. Ser el enlace inmediato entre el personal a sus órdenes y las autoridades educativas.
16. Informar al personal de la escuela de las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
17. Enviar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las disposiciones que se señalen.
18. Ser responsable del patrimonio escolar.
19. Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.

Sus límites de autoridad son:

1. Presentar, cuando procedan, las propuestas sobre necesidades de personal para cubrir los servicios del plantel.
2. Autorizar los planes de trabajo del subdirector y demás personal escolar.
3. Señalar los grupos que deba atender cada profesor y autorizar los horarios de clases.
4. Designar a los maestros asesores de grupo, ya los jefes locales de clase, y formar las comisiones que requiera el servicio, conforme a las horas de servicio escolar, la experiencia profesional y la capacidad para desempeñar cada función.
5. Evaluar la eficiencia general de la escuela.
6. Autorizar la documentación oficial del plantel.

Para lograr el objetivo de la Educación Básica, los gestores educativos deben acatar las disposiciones de la Reforma Educativa actual y de sus superiores,

tomar decisiones adecuadas, organizar grupos e involucrarlos en las acciones para lograr los objetivos de la institución, tener iniciativa para proponer acciones de trabajo, tener actitudes de responsabilidad, orden y respeto, y proponer opciones de trabajo, practicar las relaciones humanas y resolver conflictos al plantear soluciones viables y convenientes.

En las reformas educativas del siglo XX, un tema importante ha sido la profesionalización de la función directiva como medio para lograr la calidad educativa, ya que los gestores directivos no han recibido capacitación para ejercer su función y responsabilidades para lograr los propósitos establecidos por las autoridades educativas. Esto es porque anteriormente los ascensos a estos cargos se otorgaban en función de la antigüedad y el nivel escalafonario y no por su preparación o por su mérito profesional, lo que no garantizaba que estuvieran capacitados para fungir como tal.

El servicio profesional docente es un conjunto de actividades y mecanismos para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en el servicio docente. Este fue creado debido a, que *“la existencia de prácticas indebidas ha producido severos daños a la vocación docente, a la dignidad del maestro y al derecho de los mexicanos a recibir una educación de calidad. Por ello la necesidad de disponer de una estructura jurídica y una organización apropiada que aseguren que el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia de los docentes y del personal con funciones de dirección y supervisión en la educación pública obligatoria, se produzcan mediante mecanismos que permitan acreditar sus capacidades”* (GOBIERNO DE LA REPUBLICA. México).

Entonces, para lograr la calidad educativa, se espera contar con directores que tengan un desarrollo profesional, con conocimiento de gestión escolar, principios legales y filosóficos, que conozcan sobre los planes y programas, y de esta manera promuevan la relación entre escuela y comunidad.

2.2.4 Características personales y profesionales del Director en la Educación Básica

El liderazgo exige ciertas características específicas en el comportamiento del gestor directivo para que cumpla con las expectativas de las personas a su cargo y que pueda influenciar en ellas, además de que la situación vivida definirá la clase de líder que se requiere.

Para el gestor directivo, las relaciones personales son muy importantes y para realizar de manera correcta y efectiva su labor, debe contar con diversas cualidades personales como son (*MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile. 2005*)

- A) Estabilidad emocional
- B) Paciencia
- C) Comunicación efectiva en forma oral y escrita
- D) Capacidad de escuchar
- E) Estar abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias
- F) Trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa
- G) Capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes
- H) Fortaleza
- I) Lealtad para con su personal
- J) Resolutivo y seguro de sí mismo
- K) Iniciativa
- L) Habilidad de supervisión
- M) Generar un buen clima organizacional
- N) Profesor con dominio en lo pedagógico no sólo en lo administrativo
- O) Empático, comprometido y que conozca la realidad de su escuela
- P) Capacidad de trabajo en equipo y capaz de motivar
- Q) Reconocer el buen trabajo de los demás y los estimule
- R) Ser justo, honesto y profesional
- S) Propicie buenas relaciones humanas
- T) Respetuoso con su personal y con las ideas de los demás

U) Visionario y emprendedor (*Sánchez, M. 2015*)

Lo anterior forma parte para que el Director lleve a cabo la visión y misión de la institución escolar. La visión y la misión expresan las aspiraciones y las potencialidades humanas disponibles o las que se pretende alcanzar para darle un sentido y conciencia al cambio. Si estas son adecuadas promueven compromiso, comprensión y perspectiva en los involucrados y de esta manera se potencian al máximo las cualidades personales y profesionales de estos y así, iniciar procesos de cambio.

Los gestores directivos deben comprender la problemática de su centro escolar y de esta manera construir, con su equipo docente, la máxima aspiración de la comunidad, es decir, qué es lo que se espera lograr y hacia dónde quieren dirigirse. Una visión debe ser sensata para el entendimiento y atractiva para el corazón, lo que genera motivación para iniciar procesos de cambio (*UNESCO, 2000*). Los gestores educativos son capaces de comunicar una visión que inspire a los demás a trabajar juntos hacia las metas fijadas.

Otra característica importante que debe tener el Director es el liderazgo que puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional (*DIPLOMADO UNESCO*). Es una forma de poder y que involucra las cualidades del líder.

El ser líder en un centro escolar es un gran reto e implica un gran compromiso y grandes retos como son (*Elizondo. 2001*)

- a) Desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales
- b) Buscar un balance entre las necesidades institucionales y las personales
- c) Armonizar la construcción de una organización adecuada y la valoración de vínculos interpersonales
- d) Integrar las experiencias y capacidades del personal en contraste con las necesidades del personal

El gestor directivo debe tener un liderazgo que le permita ejercer una influencia importante en el colectivo docente y personal administrativo y de apoyo, es decir, debe tener un desempeño eficiente y satisfactorio en la realización de acciones orientadas a conseguir las metas y propósitos de la escuela, involucrando a los demás actores educativos. Para poder construir o fortalecer ese liderazgo, debe incrementar su formación en cuanto a la gestión directiva y tener buenas prácticas profesionales.

Sin embargo, el que una escuela funcione adecuadamente, no significa que una sola persona hizo bien su trabajo, esto es, porque ésta persona ha sabido desarrollar un liderazgo que influencia en los demás y logra que la organización funcione de forma ideal.

Desde el punto de vista institucional, la cultura organizacional es el espacio donde gestiona el Director. La cultura organizacional son todas las personas que forman una institución y las prácticas que se realizan dentro de ella. Es el conjunto de: *(Armengol, 2001)*

- Costumbres y normas.
- Sensibilidades y símbolos compartidos.
- Comportamientos y estilos.
- Ideas, creencias y valores.

La cultura escolar está definida por las historias, personajes, relaciones, actos, celebraciones, relaciones, etc., que son aspectos que motivan a los docentes a educar, a los alumnos a aprender, a los líderes a ejercer su papel de líderes, y a la comunidad a sentirse orgullosa y confiar en el centro educativo donde estudian sus hijos.

El gestor directivo debe entender la cultura organizacional o escolar para poder establecer una visión y misión de la escuela, es decir, debe ser el protagonista y propulsor más creíble para crear una cultura de trabajo y éxito.

El clima organizacional forma parte de la cultura organizacional y el Director debe de llevar a cabo estrategias para lograr un ambiente propicio para el trabajo productivo. De acuerdo con *Rodríguez (1995)* el clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización. Estas variables se refieren a los siguientes aspectos:

- a) Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional (*MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile. 2005*).

El establecer un clima organizacional adecuado promueve la participación de todos los actores educativos y como consecuencia ayuda a potenciar el logro de los aprendizajes de los alumnos.

En conclusión, la gestión escolar son todas aquellas acciones que están relacionadas entre sí, donde el gestor directivo, los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad, comparten la responsabilidad y trabajan para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje. La gestión escolar es necesaria para lograr la calidad educativa y esto es por medio de la articulación de la autonomía, la

regulación normativa, el apoyo institucional y la participación de la comunidad dentro y fuera de las escuelas.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el capítulo III "México con Educación de Calidad", establece que la educación debe impulsar las competencias y las habilidades integrales de cada persona, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros. Así como es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros (*MÉXICO. 2013. PND.*).

Uno de los propósitos de los centros escolares es que los alumnos aprendan y esto se puede lograr en gran medida por la dirección escolar, puesto que deben centrarse en tareas que favorezcan el proceso enseñanza-aprendizaje trabajando en conjunto con los docentes y padres de familia. Es así que, el ser un gestor directivo y ejercer el liderazgo requiere de capacidades, competencias y características pedagógicas, financieras y administrativas que en muchas ocasiones no se tienen. Esto significa que los gestores escolares deben tener la capacitación y formación de líderes y directores escolares de acuerdo con las nuevas políticas educativas para que sea eficaz.

CAPÍTULO 3

El liderazgo directivo en la educación Básica a nivel Secundaria

Las organizaciones tienen una estructura que es dinámica y que realiza diversos cambios para lograr resultados importantes como pueden ser, el cambiar de tamaño, introducir nuevas estrategias y tecnología, ajustarse al ambiente donde se encuentran, etc. Estos cambios que se realizan día con día, se llevan a cabo de acuerdo con las necesidades que la organización vaya requiriendo, si es que desea sobrevivir y sino su tendencia es a desaparecer.

Dentro de la estructura de las organizaciones, están involucrados el poder, el conflicto, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y el cambio.

Las organizaciones son una fuente inagotable de poder, ya sea que lo ejercen para obtener recursos o con sus subordinados para que se ajusten a las reglas establecidas por ellas.

De acuerdo con *Hall* (1996. 119-120), las relaciones de poder en las organizaciones son:

- Autocracias (poder absoluto)
- Burocracias (reglas escritas y relaciones de poder especificadas)
- Tecnoocracias (rigen los conocimientos y las habilidades)
- Codeterminación (se comparte con partidos opuestos)
- Representativa (se elige a los funcionarios)
- Directa (todos participan y tienen el derecho de gobernar)

El liderazgo es una forma de poder, que involucra las cualidades del líder y que provoca que tenga sus seguidores. *Hall* (1996. 148) suscribe que las tareas del liderazgo son:

- a) Definición de la misión y el papel institucional
- b) Personificación institucional del propósito

- c) Defender la integridad de la organización
- d) Ordenamiento del conflicto interno

El liderazgo exige ciertas características específicas que su comportamiento cumpla con las expectativas de sus subordinados y que a su vez tenga influencia en ellos. Además que la situación que se esté viviendo en ese momento definirá la clase de líder que se requiere. Por otro lado, el liderazgo puede estar en manos de dos personas (liderazgo dual), aunque éste puede entrar en conflicto por los intereses personales de cada uno de ellos.

3.1 Estilos de liderazgo en la organización

Las instituciones educativas que cuentan con directivos que ejercen un liderazgo responsable y comprometido tienen buenos resultados. *Schmelkes (2000)* menciona que el director debe ser la persona más comprometida con el trabajo para así elevar la calidad. Es decir, que el director debe ser un auténtico líder para propiciar el mejoramiento en todos los aspectos de la escuela a su cargo y de todas aquellas personas que laboran en ella.

Sergiovanni (1984) formula cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

El líder técnico: El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

El líder humanista: Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización.

El líder educativo: Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los

alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.

El líder cultural: define, fortalece y articula aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

De acuerdo con las teorías de *Weber (1920)*, existen 6 importantes estilos de liderazgo:

- A. Liderazgo autoritario. Ejerce una autoridad con base en el poder, asume por completo la responsabilidad y él toma las decisiones sin permitir que los miembros de la comunidad se involucren.
- B. Liderazgo carismático. Posee poder social, propicia la interacción entre el líder y sus seguidores, trabaja conforme a su forma de relacionarse con su equipo de trabajo basándose en todas aquellas ideas de los colaboradores de su organización.
- C. Liderazgo laissez faire. Es indulgente, permite que los miembros hagan lo que quieran, da poca dirección al grupo y la interacción es casi nula.
- D. Liderazgo transformacional. Motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y por ello se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Tiene carisma, visión, consideración individual y estimulación intelectual.
- E. Liderazgo situacional. Adopta diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de un colaborador. Dirige, persuade, participa y delega.
- F. Liderazgo participativo. Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales pero consulta y considera las opiniones de sus subalternos.

De estos estilos de liderazgo, el que considero importante para mi proyecto es el liderazgo transformacional, debido a, que éste líder motiva a la gente a hacer cambios, tiene un impacto en las personas que están a su cargo y en la comunidad; siendo esto lo que espero demostrar, aquellas nuevas capacidades institucionales y organizacionales en el director en la escuela Secundaria como gestor educativo.

Por otro lado, la *UNESCO (2000)* establece que las prácticas de liderazgo son un *medio* para:

- Generar aprendizaje organizacional y social.
- Resolver colectivamente problemas nuevos.
- Redefinir los valores.
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores.
- Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar.
- Ampliar los procesos de mejora continua.
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo.
- Solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas.

Las prácticas de liderazgo eficaces para convocar y motivar a la gente a emprender cambios y transformaciones son:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipos.
- Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

3.2 Liderazgo directivo en Educación Básica

El hablar de liderazgo educativo nos lleva a hablar de los directivos escolares, sin embargo, esto no es del todo cierto, ya que un directivo no siempre es capaz de serlo. Para poder desempeñar bien su papel de líder debe ejercer un tipo de liderazgo, ya sea como administrador o gestor, dependiendo de su estilo propio. Aunque en la realidad los directivos dedican mayor una cantidad de tiempo a las tareas administrativas que a la de coordinar el trabajo de los docentes.

Existen cuatro tipos de liderazgo transformador de acuerdo a *Leading the Self-managing School*, mencionado por (Whitty, G. 1994), que contribuyen a la calidad educativa, y son:

- Liderazgo cultural. Que es aquel que tiene la capacidad de trabajar con otros para el logro de propósitos comunes.
- Liderazgo estratégico. Es aquel donde los directivos se hacen cargo del plan establecido, establecen estructuras y procesos y comparten sus conocimientos con los demás actores escolares.
- Liderazgo educativo. Contribuye a fomentar una comunidad de aprendizaje, estableciendo relaciones para generar el trabajo conjunto.
- Liderazgo receptivo. Se dedica a la rendición de cuentas de acuerdo a las necesidades del alumno, la comunidad y la sociedad.

De estos tipos de liderazgo, el liderazgo educativo ayuda a que todos los actores educativos trabajen en forma conjunta bajo la dirección de un líder, el director de la escuela, para poder lograr los objetivos propuestos en educación. De tal forma que, el liderazgo directivo puede tener un gran impacto en el desempeño de los docentes y en el aprendizaje de los alumnos, pero es necesario que desarrolle ciertas características básicas para lograrlo. Tal como lo menciona TORRES (2004), *el directivo debe tener visión, amor a la actividad, coraje y valor, gran capacidad de comunicación, capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores, así como la energía.* Si estas características las

logra transmitir a las personas que están a su cargo, propiciará el trabajo colectivo y todos trabajarán por el mismo fin, venciendo los obstáculos que se les presenten y, así alcanzarán las metas propuestas.

El director escolar debe tener y/o desarrollar ciertas competencias básicas dentro de su función, tal como lo suscribe *Valiente (2010)*, estas deben ser:

1) La competencia político-ideológica

Como representante de la autoridad, el director debe cumplir con una función pública, en donde debe organizar, orientar y dirigir la formación patriótica, ciudadana y en valores.

2) La competencia técnico-profesional

Esta se relaciona con aptitud técnico-profesional como directivo debido al conocimiento, experiencia y habilidades que tiene acerca del objeto de dirección.

3) La competencia para ejercer el liderazgo

El liderazgo es esencial en su papel como directivo, ya que tiene o debe tener una influencia sobre las personas a su cargo.

Cada una de las competencias mencionadas permiten que se desarrollen actividades en el ámbito educativo que tienen como fin el lograr metas, lo que propicia que el directivo esté mejor formado y/o capacitado para buscar alternativas, estrategias, participación colectiva, desarrollar creatividad, para así conducir con eficacia el centro educativo y lograr la calidad.

Así mismo, el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Para ello es importante que el Director conozca el perfil del docente, en el que según *Bar (1999)* se destacan las siguientes cualidades:

- Actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos.
- Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.

- Sólida formación pedagógica y académica. Autonomía personal y profesional.
- Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- Capacidad de innovación y creatividad.

En el siglo XXI se necesita reconstruir la profesión docente, ya que las reformas educativas llegan al aula por medio del docente, siendo así el actor principal para lograr la calidad educativa. El trabajo docente es una actividad técnica, planificada y diversificada, debido a, que planifica el proceso enseñanza-aprendizaje desde su inicio hasta la obtención de conocimiento.

Tal como lo plantea *Casanova (1999.23)* los estándares de desempeño docente en el aula parten de una comprensión de la evaluación como un proceso en el cual se obtiene información, se forman juicios y se toman decisiones encaminadas a mejorar aquello que se evalúa en este caso el desempeño docente. Estos estándares permiten al docente una autoevaluación de su desempeño, que les ayuda a conocer sus aciertos así como sus carencias y limitaciones, de tal forma que pueden hacer modificaciones y mejoras en su planeación para lograr el proceso de aprendizaje y el perfil de egreso de Educación Básica.

En México y en el mundo se necesita que los docentes realicen cambios de acuerdo como va cambiando la sociedad. Anteriormente, la enseñanza era en un sólo sentido, es decir, era del docente al alumno; el docente era el eje sobre el cual giraba la enseñanza. En el Plan de Estudios 2011 (*México. 2011*) menciona que la RIEB requiere *transformar la práctica docente teniendo como centro al alumno, para transitar del énfasis en la enseñanza, al énfasis en el aprendizaje.*

Las instituciones educativas deben contar con docentes eficaces y eficientes, que utilicen su creatividad y entusiasmo al utilizar todos los recursos a su alcance, para generar situaciones de aprendizaje en el aula.

Bar (1999), establece que, para que los docentes sean más profesionales en su función además deben:

- Planificar y conducir movilizando otros actores.
- Adquirir o construir contenidos y conocimientos a través del estudio o la experiencia. Hay saber cuando un proceso o actividad es aplicado en situaciones o prácticas que requieren dicho saber.
- Identificar los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de proyectos u otras actividades del aula. Esto requiere una capacidad de observación que debe aprenderse ya que no se encuentra naturalmente.
- Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización del tiempo, de los recursos y de las informaciones disponibles.
- Hacer, disponibilidad para modificar una parte de lo real, según una intención y por actos mentales apropiados. En la presentación de una disciplina el profesor generalmente transmite mientras que en el desarrollo de proyectos "hace" y promueve el proceso de aprendizaje.

De acuerdo al manual de organización de la escuela de educación Secundaria (*SEP. México. 1981*), el propósito del puesto de profesor de enseñanza Secundaria es contribuir a la formación integral del educando, mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que le permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso enseñanza-aprendizaje, y consolidar su profesión para ejercerla con la más alta responsabilidad social.

Si bien el liderazgo de un Director es motivo para que esté siempre capacitado y actualizado, también es cierto que debe de poner atención en las competencias docentes de su personal. Las competencias docentes son las que formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente y por lo tanto, definen su perfil. Las competencias integran

conocimientos, habilidades y actitudes que el docente pone en juego para generar ambientes de aprendizaje.

Los docentes propician el aprendizaje de los estudiantes de manera reflexiva, crítica y creativa, al utilizar diversas fuentes de información y comunicación, así como estrategias de investigación. También propicia el trabajo colaborativo para que intercambien saberes y cada uno aportando de acuerdo a sus capacidades. Atiende a la diversidad en el aula, fomentando inclusión educativa, permitiendo que el aprendizaje esté al alcance de todos. Desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas (*PERU. 2012*).

Perrenoud (2007.Citada por Díaz) plantea diez nuevas competencias para enseñar, que son:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
8. Utilizar las nuevas tecnologías.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Organizar la propia formación continua.

El que el docente desarrolle dichas competencias le motivará a buscar salir de la rutina, generar cambios en su actitud y le incitará a hacer frente a los desafíos que surjan durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El preparar docentes competentes y de calidad, tendrá que repercutir e impactar de manera favorable en las aulas de educación básica, beneficiando a la niñez de México y formando además ciudadanos con competencias básicas para la vida (*MÉXICO. 2012*).

La calidad va unida a aspectos como la mejora continua, acciones planificadas, asumir compromisos. Dentro del ámbito educativo la búsqueda de la calidad no es un asunto nuevo. *Schmelkes (2000. 50)*, la define como *"un proceso constante y permanente porque es total, y como tal está en todas las partes del proceso educativo"*.

Por lo tanto, una escuela de calidad es aquella en la que los alumnos desarrollan sus competencias y capacidades educativas al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles, de manera tal que logra los objetivos planteados y se logra elevar la calidad educativa, que es compromiso social que las autoridades federales y locales se plantearon el 8 de agosto de 2002 (*SEP. México 2011.19*).

De lo mencionado sobre liderazgo, puedo concluir que, por el cargo ostentado, es el Director el que debe ejercer el liderazgo en la institución educativa donde labora. Como líder debe ser responsable y comprometido con la labor que debe desempeñar siendo una guía y un ejemplo a seguir, debe motivar a aquellos que están a su cargo para poder trabajar en conjunto por el beneficio de los alumnos, debe ser firme en las decisiones que tome, debe ser respetuoso en su trato con los demás y debe ayudar a los demás a comprometerse en su propio desarrollo y perfeccionamiento personal.

Los centros educativos que ofrecen una enseñanza de mayor calidad presentan una serie de rasgos o características que afectan tanto a la organización administrativa y de gobierno como a la organización académica y social (Castelán. 2003). Por lo que, podemos decir que en las escuelas que son capaces de brindar una oferta educativa integral, el liderazgo es un elemento decisivo en la eficacia y calidad de la misma y este se centra en el apoyo a los profesores, el establecer tareas, supervisarlas y dinamizar el trabajo junto con los profesores y tener una visión clara de los fines de la escuela, y articularla con toda la comunidad escolar

Anteriormente se pensaba que los directores de las escuelas aprendían a serlo en el curso mismo de su trayectoria como directivos, sin embargo ahora no se piensa así. La dirección debe ser participativa, debe ayudar a fijar los objetivos comunes, ofreciendo pautas cuando sea necesario, debe facilitar la participación y el trabajo en equipo, identificando personas y colectivos de referencia y debe de favorecer la innovación, fomentando una cultura colaborativa que venza las resistencias y colaborando activamente en la integración de personas nuevas al equipo. Es por ello que debe haber un liderazgo preparado, con saberes y competencias específicas, que permita que la comunidad educativa se sienta apoyada, escuchada y valorada, para que ello repercuta en el logro de mejores aprendizajes en los alumnos, y entonces haya una mejora en la calidad educativa de la Institución.

Una autoridad educativa débil, sin compromiso y con escasez de recursos, puede limitarse a sobrevivir a los problemas, sin impulsar las mejoras educativas requeridas, lo que provocará la falta de progreso y el declive de la institución.

Desafortunadamente, esto se ha visto mucho en las escuelas, líderes débiles que no llevan el control de sus escuelas, que más que ayudar permiten que los problemas continúen ocasionando que su institución vaya en retroceso. Por otro lado, líderes autoritarios, que sin tomar en cuenta a la comunidad educativa, establecen reglas o cambios a su parecer o conveniencia, y estableciendo reprimendas a aquellos que no les apoyen.

El presente estudio pretende ser de ayuda para que los directivos puedan reconocer sus aciertos como líderes y gestores en su escuela, de la misma forma que puedan reconocer sus desaciertos y poder trabajar en ellos, para así ser una influencia positiva en la comunidad escolar y que todos juntos puedan trabajar para lograr las metas y objetivos establecidos como organización.

CAPÍTULO 4

Nuevos ámbitos de la gestión directiva. El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251.

La investigación educativa nos permite conocer, comprender y explicar la realidad educativa. Se lleva a cabo un proceso con tres características:

- * Se desarrolla a través de los métodos de investigación
- * Su objetivo es desarrollar conocimiento científico sobre educación, resolver problemas y mejorar la práctica y las instituciones educativas
- * Está organizada y es sistemática para garantizar la calidad del conocimiento obtenido

El método es el camino que se debe seguir para lograr un fin. De acuerdo con lo planteado por *Bisquerra (2014)*, el presente estudio utilizará el método deductivo, ya que deduce consecuencias lógicas aplicables a la realidad.

El trabajo de investigación a realizar es un estudio de caso, que tiene por finalidad establecer la relación entre las exigencias de las políticas educativas actuales y las competencias necesarias desarrolladas en el Gestor Directivo en la escuela Secundaria.

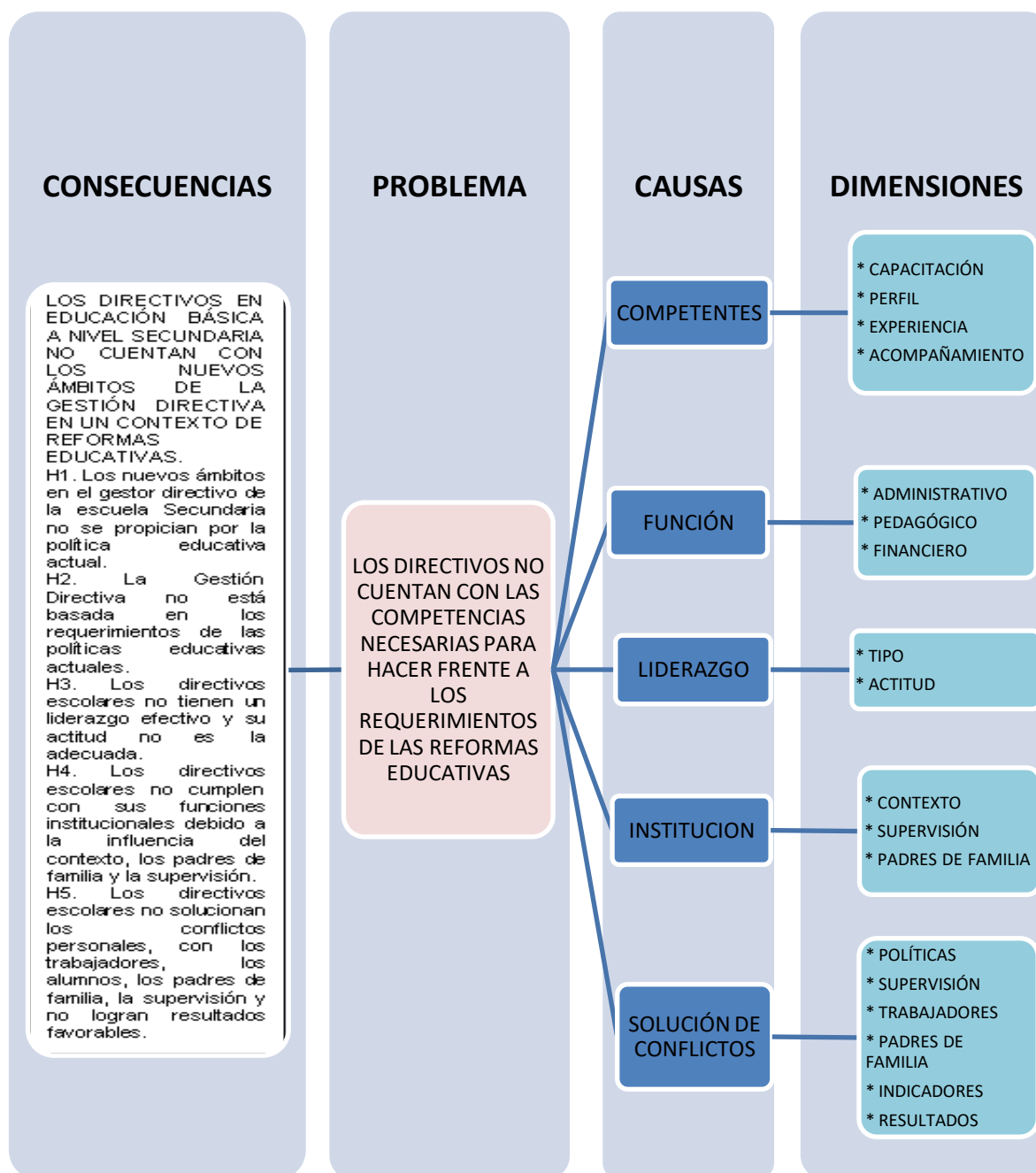
La investigación será de tipo explicativa, ya que ésta se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto (*Creadess. 2015*). La investigación explicativa intenta dar una explicación de las causas que afectan al Gestor Directivo para hacer frente a los requerimientos de las nuevas reformas educativas.

En el presente capítulo se abordará la estrategia metodológica que se utilizará para alcanzar los objetivos propuestos en la detección de los nuevos ámbitos de la Gestión Directiva: en un contexto de reformas educativas, considerando el contexto del objeto de estudio, los supuestos teóricos, el tipo de investigación, los

instrumentos para recabar información y el procedimiento para organizarla y analizarla.

La forma en la cual podemos entender la problemática es planteando las posibles causas que originaron el mismo con cada una de las dimensiones que abarca. Además de establecer las consecuencias que devienen de dicho problema.

Fig. 3. Planteamiento del problema de la Gestión Directiva.



Fuente: elaboración propia.

4.1 Contexto de la escuela Secundaria Federal No. 251

Bajo este planteamiento establezco que la problemática a atender se realizará en el siguiente contexto: esta investigación se realizará en la Escuela Secundaria Federal No. 251.

La Escuela Secundaria Federal No. 251 es una institución de educación oficial dependiente de la Secretaria de Educación Pública, que entró en funciones a partir del 01 de septiembre de 1980 en turnos matutino y vespertino, que ofrece los tres grados de Secundaria de educación básica en dos jornadas: matutino y vespertino.

Se encuentra ubicada en calle Emiliano Zapata y G. Guerra S/N Colonia Cuauhtemoc de Madero en la delegación Gustavo A. Madero en la Ciudad de México.

Atiende básicamente la población de las colonias: Ampliación Benito Juárez, La Pastora, Tlacauelel. Benito Juárez, Guadalupe Victoria, Castillo Grande, Cuauhtemoc De Madero, Castillo Chico y Valle De Madero.

La población en el ciclo escolar 2014-2015 en el turno vespertino está conformada por 608 alumnos, 1 Director, 1 Subdirector Escolar-Académico, 1 Subdirector Administrativo, 38 docentes, 2 prefectos, 5 Administrativos y 5 Asistentes de servicio.

Cuauhtemoc de Madero es una zona del Distrito Federal perteneciente a la Delegación Gustavo. A. Madero, después de la época revolucionaria se le comenzó a conocer como el Barrio Bajo y El Barrio Alto, por sus características físicas. En 1990 el gobierno delegacional decidió dividirlo en dos zonas administrativas, con la intención de mejorar el manejo de una zona en constante crecimiento, así nacieron las zonas territoriales 9 y 10 de la delegación. Se divide conforme a su altitud en Barrio Bajo y Barrio Alto.

Este barrio, es de asentamiento urbano, pues además, es una de las partes de la Ciudad de México que está más densamente poblado, por ello, existen los

servicios de agua, luz, teléfono, transporte, calles pavimentadas, centros recreativos, escuelas de distintos grados, etc.

Las actividades económicas que aún se pueden observar es la agricultura en las partes altas de los cerros, en estas tierras se cultiva principalmente el maíz, frijol, lechuga, nopales, tunas, entre otras. Actualmente se trabaja el comercio. La ganadería y la extracción de cantera en los cerros de alrededor, son actividades que ya no se realizan.

El transporte público es una actividad económica muy importante hoy día. Ya que hay diversas colonias muy grandes como son: La Brecha, El Tepetatal, La Forestal, Arboledas, Lomas de San Miguel, Luis Donaldo Colosio, Tlalpexco, El Carmen. Motivo por la cual la ruta 18 de transporte público es muy importante en la actividad económica.

La pobreza extrema en algunos puntos de la zona de Cuauhtepec, en la delegación Gustavo A. Madero, es de tal gravedad, que llega a parecerse a la que sufren comunidades rezagadas de Chiapas y Oaxaca. El grueso de la población son obreros, quienes en la mayoría trabajan por un salario mínimo, lo que hace que sus viviendas sean muy precarias, y en ellas incluso se ven situaciones de hacinamiento, pues llega a haber de tres a cuatro familias en espacios reducidos. En ese punto de la ciudad habita una cuarta parte de la población total de la Gustavo A. Madero; es decir, de su millón 200 mil habitantes, cerca de 300 mil viven en ese lugar. Los programas del gobierno central y delegacional –apoyos a adultos mayores y madres solteras, becas escolares o bien a desempleados– contribuyen a mitigar los niveles de pobreza extrema pero no son suficientes para resolver la problemática de toda la gente.

El partido político que ha logrado mantenerse en éste barrio durante muchos años, ha sido el PRD. Casi en su totalidad, los habitantes de esta zona apoyan incondicionalmente a este partido, lo que les permite disfrutar de diversos beneficios.

Como en muchas partes del país, Cuatepec celebra fechas importantes que forman parte de su cultura, entre ellas las más simbólicas para los habitantes son:

- Día de los Reyes Magos (6 de Enero)
- Día de la candelaria (2 de Febrero)
- Día internacional de la mujer (8 de Marzo)
- Día del niño (30 de Abril)
- Día de las madres (10 de Mayo)
- Día del padre (Tercer domingo de Junio)
- Aniversario del inicio de la independencia de México (16 de Septiembre)
- Día de muertos (2 de Noviembre)
- Aniversario de la Revolución Mexicana (20 de Noviembre)
- Día de la Virgen de Guadalupe (12 de Diciembre)
- Noche buena (24 de Diciembre)
- Navidad (25 de Diciembre)

En la mayoría de estas fechas se realizan eventos masivos al aire libre, organizados por diversas organizaciones, instituciones y en algunas ocasiones por los mismos habitantes, el propósito de esta modalidad de celebración es convivir y conectarse un poco más con familiares, amistades y conocidos (*WIKI-CUAUTEPEC DE MADERO*).

4.2 Tipo de investigación

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (*Hernández. 1997*).

La investigación a realizar estará fundamentada en la metodología cualitativa como estudio de caso, es decir, la recogida de información se funda en entrevistas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante, que busca como producto final un trabajo de tipo descriptivo que buscará especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analizará, ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (*WIKI-INVESTIGACION CUALITATIVA*).

En esta investigación se recogerá información necesaria por medio de encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación y revisión de documentos para poder responder a la interrogante sobre los nuevos ámbitos de la Gestión Directiva: En un contexto de reformas educativas y contribuir así a resolver el problema, si es que lo hubiera, de falta de las competencias necesarias para hacer frente a los requerimientos de las reformas educativas.

4.3 Proceso metodológico para recabar información

La finalidad de recabar información es que ésta sea verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de propuestas como objetivo de esta investigación (*Rodríguez, 1996*). Las principales metodologías, métodos y técnicas de obtención de la información en investigación educativa son:

PARADIGMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA	MÉTODOS	TÉCNICAS
Positivista	Explicar, relacionar y predecir variables	M. Empírico-analítica M. Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Cuasi-experimental • Ex-post-facto 	Instrumentos (cuantificación de los datos): tests, cuestionarios, escalas de medida, observación sistemática
Interpretativo	Comprender	M. Humanístico-Interpretativa M. Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • I. Etnográfica • Estudio de casos • Teoría fundamentada • I. Fenomenológica 	Estrategias para la obtención de información cualitativa: observación participante, entrevista en profundidad, diario, análisis de documentos. El investigador/a es el principal instrumento de obtención de la información
Crítico	Cambiar, transformar	M. Sociocrítica	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación-acción: participativa, colaborativa • Investigación evaluativa 	Compagina los instrumentos y las estrategias de naturaleza cualitativa

Fuente: BISQUERRA (2014). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid. 81

En base al proceso propuesto por *Bisquerra (2014)*, para el caso de esta investigación, se realizará en un paradigma interpretativo, cuyo objetivo es comprender una cierta situación real, utilizando la metodología cualitativa para un estudio de caso, donde las estrategias para la recolección de la información serán observación no participante del desempeño del Gestor Directivo, entrevista a profundidad del mismo, encuestas a docentes y revisión de documentos.

De acuerdo con *Hernández (1997, 344)* la recolección de información se lleva a cabo en tres actividades relacionadas entre sí:

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos válido y confiable que se pueda aplicar a nuestra investigación o, en su caso, desarrollar uno. Para esta investigación, se elaborarán un formato para anotar lo obtenido de la observación no-participante, el guión para realizar una

entrevista a profundidad, una encuesta y un formato para plasmar la información obtenida de la revisión de documentos.

2. Aplicar este instrumento para recolectar la información, esto es, realizarán las observaciones no-participantes durante algunos días de diversas semanas de actividades normales y juntas de Consejo Técnico Escolar, entrevista a profundidad con el director en un día acordado con él, encuestas a los docentes durante la junta de consejo técnico y las lecturas de documentos escritos unos días después de aplicar los demás instrumentos. Llevar a cabo mediciones y registros de nuestras variables, los que se asentarán sobre formatos ya elaborados.
3. Preparar observaciones, entrevistas, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente. Al recabar toda la información se utilizarán estrategias e instrumentos para evaluar dicha información y elaborar conclusiones sobre ellos.

4.4 Instrumentos de investigación

La investigación cualitativa es un método de investigación basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes. Los instrumentos que utiliza la investigación cualitativa son: entrevista, cuestionarios, grabaciones, observación de casos, diario de campo, fotografías, videos.

Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, las técnicas que se han seleccionado propias de los métodos de la investigación cualitativa a aplicar en esta investigación de acuerdo con *Ruiz (2007)* son:

➤ Observación-No participante

Se conjuga la observación informal con la formal. Se observará el desempeño del Director durante un par de horas tres veces a la semana. Se harán anotaciones sobre las actividades que realiza, las situaciones que se le presentan, la forma en que se desenvuelve y resuelve esas situaciones. También se analizarán en qué puntos cumple con sus funciones y su relación y apoyo con los docentes a su cargo. Se utilizará el siguiente formato. (Ver anexo 1).

NOMBRE DE LA ESCUELA:		
NIVEL EDUCATIVO:		
FECHA:		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:

➤ Encuesta a Gestor Directivo

Así mismo, se utiliza otro instrumento de tipo cuantitativo a fin de recopilar información relevante sobre las dinámicas que se generan por el Gestor Directivo. Se aplica una encuesta al Director Escolar considerando escalas que van desde nunca hasta siempre. El objetivo es percibir el desempeño del Director como Gestor Educativo. (Ver anexo 2).

ENCUESTA A GESTOR DIRECTIVO

Escuela _____

DATOS PERSONALES

Género _____ Grado máximo de estudios cursado _____

Edad ___20 a 30 años ___31 a 40 años ___41 a 50 años ___ 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

Antigüedad en el puesto _____

Usted como Director(a)...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					
Es un guía					
Coordina las actividades escolares					
Conoce a su personal					
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					
Mantiene una relación cordial con el personal					
Se comunica con su personal					
Da orientación directa al personal					
Estimula el trabajo colaborativo					
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					
Toma decisiones sin considerar a los demás					
Permite que las decisiones se tomen por consenso					
Delega responsabilidades al colectivo					
Reconoce el desempeño de su personal					
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					
De infraestructura					
De enseñanza					
De aprendizaje					
Se involucra en las problemáticas de la escuela					
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					
Tiene una buena relación con los alumnos					
Tiene una buena relación con los padres de familia					
Mantiene siempre abierta su oficina					
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					

Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					
Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					
Evalúa el trabajo de los docentes					
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					
Cada ciclo escolar ha tomado cursos de capacitación para fungir en su puesto					
Sus autoridades superiores le acompañan en las tareas que realiza durante el ciclo escolar					
Conoce las funciones que debe realizar como administrativo					
Asigna, administra y controla los recursos que llegan a la escuela					
Realiza seguimiento y evalúa las metas y objetivos establecidos					
Realiza observaciones del trabajo y desempeño de los docentes a su cargo					
Disfruta de su cargo					
Promueve un clima de cooperación con los padres de familia					
La relación con sus autoridades inmediatas es buena					
Conoce las políticas actuales para la resolución de conflictos					
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					

1. ¿Qué preparación recibió para ascender a ese puesto?
2. ¿Qué perfil considera usted que se les debe pedir a los nuevos directores?

3. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?
4. ¿Qué apoyo ha recibido de sus autoridades superiores desde que funge como Director?
5. ¿Qué logros ha tenido la escuela desde que usted está al frente de ella como director?
6. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido en su cargo?
7. ¿Qué satisfacciones ha tenido como director?
8. ¿Cómo involucra a sus autoridades en las problemáticas de la escuela?
9. ¿Cómo ha impactado su liderazgo en el equipo de docentes?
10. ¿Cuáles son los indicadores que establece el INEE para los Directivos?
11. ¿Cómo lo consideran los docentes a su cargo?
12. ¿Considera necesario que todos los actores educativos sean evaluados? ¿Por qué?

➤ **Entrevista a Gestor Directivo**

Es de carácter individual, holístico y no directivo. Se realizará una entrevista informal y abierta con el director para que conocer sobre su papel como director, su desempeño y su impacto en los docentes. Se aplicará con el siguiente formato: (Ver anexo 3)

ENTREVISTA A GESTOR DIRECTIVO	
Escuela _____	
DATOS PERSONALES	
Género _____	Grado máximo de estudios cursado _____
Edad ____ 20 a 30 años	____ 31 a 40 años
	____ 41 a 50 años
	____ 51 años en adelante
Antigüedad en el servicio _____	Antigüedad en la escuela _____
Antigüedad en el puesto _____	
1. ¿Cuánto tiempo tiene como director?	
2. ¿Qué preparación o requisitos se le solicitó para llegar a tener ese puesto?	
3. ¿Qué capacitación ha tenido desde que fue nombrado para tener un mejor desempeño de este?	
4. ¿Qué desempeño considera usted que ha tenido a lo largo de estos años como director?	

5. ¿Qué logros ha tenido usted como gestor directivo desde que usted está al frente de la escuela?
6. ¿Para usted qué es un líder?
7. ¿Qué características debe tener un líder?
8. ¿Se considera usted un líder en su equipo de trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce?
10. ¿Qué beneficios ha tenido con este tipo de liderazgo?
11. ¿Qué satisfacciones personales ha tenido como director?
12. ¿Cómo es su desempeño en lo pedagógico, administrativo y financiero?
PEDAGÓGICO / ADMINISTRATIVO / FINANCIERO
13. ¿Realiza seguimiento y evalúa las metas y objetivos establecidos? ¿Cómo?
14. ¿Conoce los resultados obtenidos por la escuela en los últimos 5 años?
¿Está satisfecho con dichos resultados?
15. ¿Qué relación lleva con los docentes a su cargo?
16. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos?
17. ¿Ha ayudado a sus docentes a resolver conflictos de la institución?
18. ¿Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia?
19. ¿Qué relación tiene con los padres de familia?
20. ¿Involucra a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
21. ¿Cómo promueve un clima de cooperación con los padres de familia?
22. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos?
23. ¿Qué relación lleva con los alumnos?
24. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos?
25. ¿Conoce las políticas actuales para la resolución de conflictos?
26. ¿Qué preparación recibió o ha recibido para saber cómo resolverlos?
27. ¿Bajo qué reglamento se resuelven los conflictos?
28. ¿Considera que necesita una mejor preparación para desempeñar su cargo? ¿En qué aspectos?
29. ¿Qué recomendaciones o consejos podría dar a aquellos docentes que desean desempeñarse como Gestores Directivos?

➤ Encuestas a los docentes

Se les aplicará a los docentes un cuestionario de escalas, con preguntas que van desde nunca hasta siempre, acerca de su percepción hacia el desempeño del Director como Gestor Educativo. Se realizará con el siguiente formato: (Ver anexo 4)

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela _____

DATOS PERSONALES

Género _____ Grado máximo de estudios cursado _____

Edad ____ 20 a 30 años ____ 31 a 40 años ____ 41 a 50 años ____ 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					
Es un guía					
Coordina las actividades escolares					
Conoce a su personal					
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					
Mantiene una relación cordial con el personal					
Se comunica con su personal					
Da orientación directa al personal					
Estimula el trabajo colaborativo					
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					
Toma decisiones sin considerar a los demás					
Permite que las decisiones se tomen por consenso					
Delega responsabilidades al colectivo					
Reconoce el desempeño de sus compañeros					
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					
De infraestructura					
De enseñanza					
De aprendizaje					
Se involucra en las problemáticas de la escuela					
Atiende de manera oportuna los conflictos					

entre el personal escolar					
Tiene una buena relación con los alumnos					
Tiene una buena relación con los padres de familia					
Mantiene siempre abierta su oficina					
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					
Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					
Evalúa el trabajo de los docentes					
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					

1. ¿Cómo es su relación con el Director?
2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?
3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?
4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?
5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Otro instrumento que se aplicó fue:

➤ Lecturas de documentos escritos

La cual tiene la capacidad de albergar un contenido que, leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de aspectos y fenómenos de la vida social de otro modo inaccesibles. Se revisarán algunos documentos relacionados con la función del director y el desempeño de los docentes, como son los registros de los promedios finales de los alumnos de 5 años atrás y reporte de ENLACE (posición en la que se ha encontrado la escuela en la Ciudad de México). (Ver anexos 6 y 7)

Principales Resultados

En el capítulo anterior se mencionó la metodología a seguir y los instrumentos a utilizar para la recolección de datos e información para conocer la preparación, capacidad, competencias y desempeño del Gestor Directivo en Educación Básica, de acuerdo con los ámbitos establecidos por las reformas actuales.

En este apartado se analiza la información recabada con los instrumentos aplicados, es decir, la proporcionada por el Gestor Directivo y por los docentes a su cargo a través de la observación-no participante, las entrevistas, encuestas y los documentos escritos.

➤ **Observación-No participante**

Con este instrumento se logró observar que el Gestor Directivo, durante su jornada laboral, divide su tiempo desempeñándose en los tres aspectos al realizar labores referentes a cada uno de ellos.

A. Función Administrativa

De dicha función se puede rescatar que lleva a cabo:

1. Reuniones y pláticas con los Subdirectores de la Escuela, con los docentes, con las secretarías para organizar el trabajo en la escuela.
2. Firma de certificados
3. Pláticas con los alumnos y padres de familia
4. Ceremonias cívicas
5. Reuniones con sus líderes superiores
6. Reuniones de Consejo Técnico Escolar
7. Elaboración de documentación para las propuestas de los docentes faltantes
8. Reuniones de capacitación

B. Función Financiera

En lo relacionado a esta función, se observó que realiza:

1. Plática con los Subdirectores sobre las necesidades que tiene la escuela y la solicitud de recursos para cubrirlas
2. Reunión con la Asociación de Padres de Familia sobre el dinero recabado en las inscripciones y las necesidades de la Escuela Encuesta y entrevista con el director

C. Función Pedagógica

1. Plática con docente sobre la calificación final de algunos alumnos
2. Plática con padres de familia sobre el aprovechamiento y comportamiento de su hijo
3. Reunión de Consejo Técnico Escolar para tratar la Ruta de Mejora del nuevo ciclo escolar en base a los resultados de aprovechamiento obtenidos el ciclo escolar anterior
4. Recorrido a la escuela para confirmar que los alumnos estuvieran en sus salones de clase y los docentes trabajando

➤ Encuesta y entrevista a Gestor Directivo

Al utilizar estos dos instrumentos se recolectó la siguiente información directamente del Gestor Directivo, relacionada con:

A. COMPETENCIAS

• Perfil

El grado máximo de estudios cursados por el Gestor Directivo es Licenciatura. Para poder llegar a ese puesto fue por medio de Concurso Escalafonario para Director.

• Experiencia

Primeramente se desempeñó como Docente de enseñanza de Lengua Extranjera durante 15 años. Posteriormente fue nombrado como Subdirector y lo hizo por 8 años. Posteriormente fue nombrado Director de Escuela Secundaria, el cual ha desempeñado por 11 años.

• Acompañamiento

Para desempeñar su puesto como Gestor Escolar recibió el Curso de inducción a nuevos directivos, además de asesorías por parte de autoridades superiores (Inspector, Supervisor, Director Operativo), así como de diversas instancias para manejar la resolución de conflictos. También ha recibido ideas y recomendaciones de otros Gestores Directivos.

B. FUNCIÓN

- Administrativo

Considera que su función en este respecto es ver con el personal correspondiente lo relativo a este proceso y que esté en orden y en tiempo, como es, tener la plantilla de personal completa, revisar asistencia y cumplimiento de los compromisos por parte de los profesores. Preside las reuniones de Consejo Técnico Escolar. Sin embargo, reconoce que necesita una mejor preparación en cuanto a lo administrativo para desempeñar mejor su cargo.

- Financiero

En lo referente a esta función reconoce que debe manejar y eficientar los recursos que lleguen al plantel, con el que considera que su desempeño ha sido el adecuado. También tiene que tratar con la Sociedad de Padres de Familia sobre el uso que le dan al dinero que reciben de las aportaciones de los padres de familia.

- Pedagógico

Su función es dar orientaciones y recomendaciones a los profesores en su labor docente, también es de su conocimiento que esta es un punto débil, ya que necesita mayor capacitación y apoyo, el cual recibe del Subdirector Escolar-Académico. Aquí trata con Docentes, Padres de Familia y Alumnos para resolver los diversos conflictos que se presentan con o entre ellos. Así como el establecer metas y objetivos y evaluar el logro de ellos.

C. LIDERAZGO

- Tipo

El Gestor Directivo define a un líder como una persona que guíe, oriente y apoye; un ser humano que ejerza su puesto. Él considera que su liderazgo es compartido, debido a, que es un guía, conoce a su personal, se comunica con ellos y les da orientación. Estimula el trabajo colaborativo y nunca toma decisiones sin considerar a los demás y delega responsabilidades al colectivo. Reconoce el desempeño del personal a su cargo, atiende de manera oportuna los conflictos e investiga y conoce todo tipo de necesidades que se tienen en la escuela (académicas, de infraestructura, de enseñanza, de aprendizaje).

- Actitud

El Gestor Directivo promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela, mantiene una relación cordial con el personal e impulsa los esfuerzos de cada uno de ellos. Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso. Se involucra con las problemáticas de la escuela. Considera que esta actitud le ha servido porque ha tenido el apoyo en las situaciones que se presentan; su equipo de trabajo ha ido creando conciencia para que cada uno ejerza su función y, se ha generado una mayor participación en cuanto al trabajo dentro del plantel.

D. INSTITUCIÓN

- Contexto

El Gestor Directivo hasta el momento lleva una relación cordial, de apoyo y compromiso con las personas a su cargo. Se promueve un ambiente agradable, físico y social para la convivencia y los aprendizajes. Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

- Docentes

Se lleva una relación cordial, amable y de apoyo con los docentes. Mantiene siempre abierta su oficina para recibirlos y tratar asuntos relacionados con su desempeño. Busca mecanismos y estrategias para que

todo el personal docente se comprometa. Estimula el trabajo colaborativo, los motiva a mejorar su desempeño y promueve su desarrollo profesional. Los docentes lo consideran un Director "Humano".

- Alumnos

Los recibe todos los días y les da la bienvenida. Realiza la formación y les da indicaciones para ese día de trabajo o sobre indicaciones recibidas por parte de sus autoridades. Siempre tiene una buena relación con los alumnos y su oficina siempre está abierta para recibirlos y poder platicar sobre sus problemas en la escuela.

- Padres de familia

Tiene una buena relación con los padres de familia, mantiene siempre abierta a su oficina para que estos puedan pasar a platicar sobre el aprovechamiento de sus hijos y los involucra en el proceso enseñanza-aprendizaje. Promueve un clima de cooperación con ellos haciéndoles ver la importancia que ellos tienen para con sus hijos en la cuestión académica.

- Supervisión

La relación con sus autoridades inmediatas es buena siempre. Ha recibido apoyo de sus autoridades superiores al ir cubriendo el faltante de personal, además de orientaciones acordes a las situaciones que se plantean. Además que están presentes en la mayoría de las reuniones de Consejo Técnico Escolar. Sus autoridades superiores le acompañan en las tareas que realiza durante el ciclo escolar.

E. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Políticas

Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos. Conoce las políticas actuales para la resolución de conflictos que están basados en el Marco de Convivencia Escolar y en el acuerdo 98. Ha recibido asesorías por parte de instancias y autoridades superiores a ese respecto.

- Superiores

Cuando se presentan problemas en la escuela, se les hacen de su conocimiento y dan el apoyo y la guía correspondiente.

- Trabajadores

Siempre ha ayudado a resolver los conflictos que se presentan en la escuela, ya sea con otros docentes, alumnos o padres de familia. Atiende de manera oportuna dichos conflictos. Guía, anima. Motiva y media las situaciones de conflicto.

- Padres de familia

Se han presentado desafíos o dificultades con algunos de ellos debido a que algunos de ellos son sobreprotectores y son los que más conflicto generan pues no aceptan las equivocaciones o errores de sus hijos. Sin embargo, se ha llegado a acuerdos, siendo imparcial y buscando el bien de los alumnos.

- Alumnos

Con los alumnos se han presentado desafíos porque algunos de ellos se molestan cuando se les llama la atención y sobretodo cuando se aplica una sanción por el comportamiento que han generado.

F. RESULTADOS

Durante el tiempo que ha fungido como Gestor Directivo, se han tenido diversos logros, como el destacar en resultados ENLACE, reconocimientos por el desempeño de los docentes y alumnos, tener un grupo de danza. A pesar de esto, no se siente satisfecho porque, aunque se ha ido mejorando poco a poco, hay otras actividades que no se han podido realizar o no se han logrado en su totalidad.

G. INDICADORES

No escribió sobre los indicadores que establece el INEE para los Directivos, sin embargo, menciona que los Gestores Escolares siguen realizando las mismas funciones que llevaban a cabo antes (las establecidas en el reglamento de 1980) y otras más. Considera que los nuevos Directores deben tener experiencia, calidad humana, conocimiento y manejo de la

normatividad, que sean ecuánimes, que realmente les guste serlo sin llegar a la prepotencia y que escuchen y acepten las sugerencias o recomendaciones que les hagan.

➤ Encuestas a docentes

De las respuestas recibidas por los docentes, se pueden identificar diferentes rasgos característicos que enfatizaron en el Director.

1. Identidad

- Actúa como un líder
- Es un guía

2. Actitud

- Coordina las actividades escolares
- Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela

3. Liderazgo

- Se comunica con su personal
- Da orientación directa al personal
- Estimula el trabajo colaborativo
- Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar
- No toma decisiones sin considerar a los demás
- Permite que las decisiones se tomen por consenso
- Delega responsabilidades al colectivo

4. Función

Investiga y conoce las necesidades: académicas, de infraestructura, de enseñanza y de aprendizaje

5. Competencias

- Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos

- Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa

6. Compromiso

- Sugiere ideas novedosas
- Motiva a los docentes a mejorar su desempeño
- Promueve el desarrollo profesional de los docentes

➤ Lecturas de documentos escritos

**POSICIÓN EN EL DISTRITO FEDERAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA
FEDERAL No. 251 TURNO VESPERTINO EN BASE A LOS RESULTADOS
OBTENIDOS EN ENLACE**

http://www.enlace.sep.gov.mx/ba/resultados_anteriores/

2010: 503 de 1398
2011: 505 de 1386
2012: 499 de 1386
2013: 498 de 1386

APROVECHAMIENTO ESCOLAR DE LOS CICLOS ESCOLARES

2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013- 2014	2014-2015
Se logro un promedio final de 7.46 ya que existe un bajo nivel académico y por consecuencia un bajo rendimiento escolar, ocasionando que los niveles de reprobación se mantengan sobre todo por el índice de deserción, que aumenta en los bimestres posteriores a las vacaciones decembrinas, las materias de mayor índice de reprobación continua siendo las ciencias exactas aunque se ha incrementado en música y educación física.	Hubo un avance significativo pues del promedio general de 7.56 lo cual se ha visto también modificado el número de materias reprobadas y el nivel de deserción.	En este ciclo escolar en materias claves, se ha modificado la planeación y la evaluación por lo que el avance en la planeación por competencias ha dado resultados significativos, alcanzando un 7.53 de promedio final, y en los grupos de segundos la deserción disminuyó encontrando que pasaron casi íntegros a tercero con solo una o dos bajas por reprobación.	En este ciclo escolar se alcanzo un 7.47 de promedio final, las asignaturas con un alto índice de reprobación en las asignaturas de Matemáticas y Español de 1er grado, Educación Artística en segundo grado, en los grupos de Primer año se detecto una problemática de conducta y la deserción disminuyo	El promedio general alcanzado en el presente ciclo escolar, fue de 7.40 . El presente ciclo escolar se caracterizó por tener un faltante importante en la plantilla docente, situación que repercutió en la relajación de la disciplina; en un incremento en la inasistencia; y la falta de interés de los alumnos hacia el estudio.

Análisis

En base a los parámetros e indicadores actuales de la gestión directiva en la escuela Secundaria, publicados por la SEP en febrero de 2015 dentro del documento "Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección de supervisión y de asesoría técnico pedagógicas" y a los resultados obtenidos de la observación no-participante, las encuestas aplicadas al Gestor Directivo y a los Docentes y, a la entrevista realizada al Gestor Directivo realicé un análisis comparando lo que establecen y requieren las reformas educativas actuales con toda la información recabada con estos instrumentos antes mencionados.

PERFIL DIRECTIVO

Tal como se mencionó anteriormente, el Acuerdo 98 de la SEP, (*México. 2009*) y el reglamento de escalafón, indican que el perfil con el que se debe contar para poder ser director son:

- a) Contar mínimamente con estudios de licenciatura; con el cual el Gestor Directivo está acorde, ya que cuenta con una Licenciatura en enseñanza del Idioma Inglés.
- b) Tener antecedente de subdirector; puesto que desempeñó por 8 años antes de ser nombrado Director.
- c) Contar con plaza —o clave— en la misma modalidad y nivel, concerniente al cargo anterior a director; él ya contaba con dicha plaza.
- d) Tener antigüedad mayor a seis meses; él ha estado en servicio durante 34 años, 15 años de los cuales fungió como Docente de enseñanza de Lengua Extranjera, 8 años como Subdirector y tiene 11 años como Director.
- e) y contar con cursos de actualización o mejoramiento profesional. Para poder desempeñar su puesto como Gestor Escolar recibió el Curso de inducción a nuevos directivos, el cual actualmente ya no se imparte; también ha recibido asesorías por parte de autoridades superiores

(Inspector, Supervisor, Director Operativo), y de diversas instancias para manejar la resolución de conflictos.

Cabe mencionar, como ya se había indicado anteriormente, en el artículo 26o de la LGSPD, se indica que los nuevos requisitos para aquellos que quieran promoverse a un cargo de dirección y supervisión son:

- a) Haber ejercido un mínimo de 2 años como docente.
- b) Cumplir con el perfil, los criterios, parámetros, indicadores y términos de la convocatoria, los que fueron aplicados a la evaluación realizada en el presente año 2015
- c) Obtener un resultado favorable en el concurso, el cual anteriormente era por escalafón.

LIDERAZGO DIRECTIVO

El Gestor Directivo se considera un líder y que su liderazgo es compartido; desempeña su labor con entusiasmo. Él es guía, coordina las actividades escolares, conoce a su personal, se comunica con ellos y los orienta, promueve un ambiente agradable de trabajo, impulsa y motiva los esfuerzos del colectivo, siempre considera a los demás al tomar decisiones y delega las responsabilidades. Conoce las necesidades de su personal y del plantel a su cargo. Tiene una buena relación con todos los actores educativos, goza de su confianza y los involucra en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Sin embargo, reconoce que le falta mayor capacitación en los aspectos pedagógicos y administrativos.

Los docentes consideran que el Gestor Directivo actúa como un líder y que, en la mayoría de los casos, su relación es cordial y de respeto, sin embargo indican que esta relación podría ser mejor si hubiera mayor comunicación, si este considerara las necesidades de los docentes y tratara a todos de la misma manera, sin preferencias. Sugieren que ejerza su liderazgo y que este sea horizontal, que sea más organizado, que se involucre más con el trabajo docente en el aula y que

involucre más a los padres en el aprendizaje de sus hijos. También resaltan que tiene iniciativa pero sus autoridades superiores la mayoría de las veces no lo dejan actuar y ponen trabas a su trabajo. Además, indican que tiene mucho trabajo administrativo y por ello no puede realizar sus demás funciones.

DIMENSIONES ACTUALES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA SECUNDARIA

Dimensión 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan. Es necesario que el Gestor Directivo conozca la escuela y cada una de las necesidades que tiene, como está funcionando y cómo trabajan cada uno de los actores educativos y administrativos, siendo ésta una de las maneras de conocer la labor de cada uno que afecta en el aprendizaje de los alumnos.

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Es indispensable que exista un Gestor Directivo eficaz, ya que su trabajo no sólo es en cuanto a lo administrativo y financiero, sino también en lo pedagógico, observándose una mejora en el trabajo realizado por los docentes y de esta manera se observarán mejores resultados a nivel escuela.

Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. No es posible que el Gestor Directivo considere que su labor en la escuela es la mejor y que no necesita realizar cambios. Siempre hay situaciones donde se debe mejorar y esto debe ser en todos los aspectos e involucrando a todos los encargados del servicio educativo, siendo el fin de este, una educación de calidad.

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los

alumnos a una educación de calidad. Es de suma importancia que el Gestor Directivo conozca la normatividad por lo cual se rige y, no sólo esto, sino que su trabajo debe estar basado en cada uno de los artículos, leyes y principios establecidos por ella, siendo la mejor forma de promoverla su ejemplo al cumplirla y basar cada una de sus decisiones y actitudes por lo que ella dicta.

Dimensión 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. Un Gestor Directivo no puede ser eficaz si no conoce el contexto social y cultural donde se ubica la escuela. Nunca podrá llegar a tener tanto impacto en la comunidad si no identifica con ella y establece una relación de cordialidad y colaboración, ya que estará como un personaje ajeno a las necesidades que se tienen y no podrá ayudar a resolver las problemáticas que tiene la comunidad donde está ubicada, siendo la tarea educativa una de ellas.

Del análisis de toda la información recogida, puedo decir que el papel de un Gestor Directivo es crucial para que se logren los objetivos y las metas planteadas, es decir, que la gestión y la administración de los recursos humanos y económicos que están a su cargo, sean los adecuados para que haya una mejora continua en la organización y ello lleve al logro de los aprendizajes de los alumnos.

Para ello es necesario que el Gestor Directivo cuente con el perfil adecuado, la capacidad técnica y las herramientas necesarias que le permitan poder tomar decisiones, ejercer su liderazgo, delegar autoridad y organizar todas las actividades, de tal manera que los diferentes actores escolares realizan sus funciones correspondientes en un ambiente agradable y propicio.

Se exige que los Gestores Educativos sean líderes pedagógicos, administradores, gerentes educativos y que como tal deben guiar, motivar, rendir cuentas y lograr

que todos trabajen con un mismo parecer y con la mira de lograr el perfil de egreso de la educación básica.

Sin embargo, se exige mucho del Gestor Directivo, no sólo contar con competencias técnicas y pedagógicas, sino también de competencias humanas relacionadas con los valores como son el servicio, el respeto, la responsabilidad, la justicia, la solidaridad, la tolerancia, la paciencia, dejando a un lado que él mismo es un ser humano que requiere del mismo apoyo y ayuda que se le exige.

En las reformas actuales se especifica el perfil y las herramientas con las que debe contar un Docente que desea fungir como Gestor Directivo en educación Básica, pero no se hace énfasis en la forma en que éste llegará o la capacitación que se le brindará para que logre cumplir con cada uno de los ámbitos que se le exigen, por lo contrario, han dejado de lado los cursos o capacitaciones para que ellos mejoren su desempeño y logran los objetivos planteados en educación y logren los estándares propuestos por organismos internacionales.

Conclusiones

El papel del Gestor Directivo ha ido evolucionando durante los últimos años debido a las reformas relacionadas con educación; se ha ido complicando su función pedagógica porque se le han atribuido más funciones, como son la administrativa, financiera, gerencial, disminuyendo el valor real de su función, mejorar la calidad de la educación.

Basándome en el objetivo general de esta investigación, el conocer cómo se lleva a cabo la gestión por parte del Director de Educación Básica para enfrentar y resolver en los ámbitos que representa la educación básica a nivel Secundaria, puedo concluir que el Gestor Directivo debe estar consciente de la autoridad que se le ha delegado y la responsabilidad que tiene de generar resultados por los que deberá rendir cuentas.

En base a las observaciones y resultados obtenidos, puedo mencionar que sobre el Gestor Directivo ha caído la responsabilidad de gestionar todos los recursos con los que cuenta la escuela (humanos, materiales, financieros) considerando el contexto en el que se encuentra la misma.

Debe eficientar su tiempo para que tenga la capacidad de realizar todas y cada una de las actividades que se le han encomendado y cumplir con todas las funciones y responsabilidades que se le atribuyen.

Debe propiciar un ambiente físico y social agradable para favorecer la convivencia y los aprendizajes. Siendo así, que debe mantener una relación amable, cordial y de respeto con el personal a su cargo, alumnos, padres de familia y con la comunidad.

Por otro lado, debe motivar, controlar, evaluar, orientar y capacitar a todo el personal que se encuentra a su cargo. Además debe de contar con un liderazgo capaz de generar que todos los actores educativos realicen su trabajo de manera colaborativa y logren los objetivos y darles seguimiento.

Debe promover el trabajo colegiado entre docentes, padres de familia y alumnos, para que en conjunto se llegue al logro de los objetivos planteados.

Debe conocer los logros, fortalezas y debilidades de la comunidad escolar para saber cómo brindar su apoyo, así como reconocer sus aciertos y motivar a seguir mejorando.

Debe conocer la normatividad y saber cómo aplicarla. Ser imparcial en la aplicación de esta e informando a sus autoridades inmediatas sobre la resolución tomada sobre algún caso en específico. Debe ser capaz de resolver conflictos y llegar a acuerdos.

Debe mantener una relación cordial y de respeto con sus autoridades superiores y colegas, así como saber escuchar y aceptar sugerencias y recomendaciones. Mantenerlos al tanto de la problemática y los logros de la escuela a su cargo.

Debe seguir preparándose y capacitándose para poder desarrollar todas y cada una de las competencias, herramientas, capacidades y cualidades que le exige su puesto. Aunque para desempeñar este cargo, lo ideal sería que se le diera preparación, formación inicial y continua al Gestor Directivo y a su equipo de trabajo.

Concluyo diciendo, si se desea profesionalizar la labor del Gestor Directivo, deben darse anteriormente una serie de situaciones que provoquen que todos aquellos que lleguen a este puesto, tengan la preparación, perfil, capacidad, competencias, habilidades y herramientas necesarias para desempeñarlo eficazmente y no se tenga que buscar algún remedio a una situación que pudo haberse prevenido.

Referentes bibliográficos

1. AGUERRONDO, I. (2008). *La Escuela del Futuro. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Bogotá: Cátedra de Pedagogía: Educación de calidad para vivir mejor. Secretaría de Educación.
2. ÁLVAREZ, J. (2003). *Las Escuelas de Calidad y los Fenómenos de la Calidad*. Entrevista con Jesús Álvarez Gutiérrez. *Revista de Educación/Nueva Época*, 20.
<http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
3. AMADOR, J. (2008). *La evaluación y el diseño de políticas educativas en México*. Documento de trabajo No.35, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, CESOP, Cámara de Diputados, México.
4. ARGENTINA (2003). Dirección general de cultura y educación. Subsecretaria de Educación. Dirección de Educación Secundaria Básica. *Documento 3. El directivo: funciones y tareas*.
www.fmmeduccion.com.ar/Sisteduc/.../esb_03-Direcfunytareas.doc
5. ARMENGOL, C. (2001). *La Cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de Calidad*. Madrid: Editorial La Muralla.
6. BAR, G. (1999). *Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo*. Seminario Taller sobre el Perfil del Docente y Estrategias de Formación. Perú.
<http://www.oei.es/de/gb.htm>
7. BID (2015)
<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
8. BISQUERRA (2014). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid. 19-81
9. BM (2000). *Estrategia sectorial de educación*, Banco Mundial, Abril 2000.
10. BOLÍVAR, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.

11. BOUILLOUD, J. (1994). *L'Invention de la gestion*, París.
12. CAMPOS, F. (2014). *Formación de directores de excelencia: un mismo objetivo, distintas demandas*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*. Junio 2014, Vol. 53(2), Pp. 91-111
13. CANO, E. (2003). *Organización, Calidad y diversidad*. La Muralla. Madrid. 156-157.
14. CASANOVA, M. (1999) *Manual de evaluación educativa*. Madrid. La Muralla
15. CASTELÁN, A. (2003). *¿Es importante medir la calidad de la educación?* Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 98, 11-14.
16. CASTELÁN, A. (2003). *¿Es importante medir la calidad de la educación?* Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 98, 11-14.
17. CEPAL (2015) <http://www.cepal.org/es/about>
18. CHILE (2004). LEY-19979_06-NOV-2004
19. CHILE (2005). Ministerio de educación. *Marco para la Buena Dirección*.
20. CHILE (2009). *Ley General de Educación*, 2009, p. 5
21. COLOMBIA. (2005). Programa Educativo Nacional. *Enciclopedia de las Ciencias de la Educación*. Tomo III.
22. Creadess (2015). Cooperación en red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible
http://www.ecured.cu/index.php/Fuente_de_informaci%C3%B3n
23. MÉXICO (2013). *Diario oficial*. Segunda Sección. Miércoles 11 de septiembre de 2013.
24. DÍAZ, M. (2008). *Reseña de "Diez nuevas competencias para enseñar" de Philippe Perrenoud*. Universidad Autónoma del Estado de México. México. *Tiempo de Educar*. Vol. 9. Núm. 17. 154-155.
25. ECUADOR (2012). Ministerio de Educación.

- <http://educacion.gob.ec/estandares-de-calidad-educativa/>
26. ECUADOR (2012). Ministerio de Educación. *Estándares de calidad educativa*.
 27. EL SALVADOR (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. Documento 4. MINED
 28. ELIZONDO, A. (2001). La Nueva Escuela II. *Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Paidós. México.
 29. ESCUDERO, J. (2004). *Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares*. Enseñanza, 22 pág. 130-152.
 30. e-spacio.uned.es:8080/fedora/get/tesisuned:Educacion-Jclopez/Documento.pdf
 31. European Institute for Leadership. <http://europeanleadership.com>
 32. MÉXICO (2013). Gobierno de la República. *Reforma Educativa*. (Resumen Ejecutivo)
 33. GONZALEZ, T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos*, Madrid: Pearson-Prentice Hall. 25.
 34. GRUPO DEL BANCO MUNDIAL (2015)
<http://www.bancomundial.org/es/about>
<http://www.bancomundial.org/es/about>
 35. HALL, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*.
 36. HERNÁNDEZ, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México. Pág. 71
 37. LATAPÍ, P. (1998). Un siglo de educación nacional: una sistematización. En *Un siglo de educación en México*. México: FCE. 21-41
 38. LUCIO, R. (2012). *Gestión directiva del centro educativo: condición de calidad*. Nicaragua.
<http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/270121-gestion-directiva-del-centro-educativo-condicion-de-calidad>
 39. MESÍA, M. (2007). *Medición de la calidad en educación, Antología*. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

40. MÉXICO (2007). PROSEDU. *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*.
41. MÉXICO (2009). *Perfil de los directivos de secundaria 2008*. Panorama educativo de México 2009.
42. MÉXICO (2012). Revista electrónica de divulgación de la investigación. Revista de la Universidad del SABES. Publicación semestral Diciembre 2011-Mayo 2012. Volumen 02. *El desarrollo de las competencias docentes en la educación normalista para impactar en la Educación Básica*.20.
43. MÉXICO (2013). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018. Págs. 123-129
44. MUÑOZ-IZQUIERDO, C. (1997). *Calidad de la Educación. Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla*. México: Universidad Iberoamericana.
45. MURPHY, J., Elliott, S., Goldring, E. y Porter, A. (2007). Leadership for Learning. *School Leadership and Management*, 27(1), 170–201.
46. OCDE (1992). *Escuela y calidad de la educación*. Madrid. Paidós
47. OIT (2015)
<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang-es/index.htm>
48. PERÚ (2012). Ministerio de Educación. MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.pdf
49. ROBINSON, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Wellington (New Zeland): Ministry of Education.
50. RODRÍGUEZ, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
51. RODRÍGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Pág. 72
52. RUIZ, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Sociología. 4ª ed. Págs. 135-136, 168, 170, 192

53. SÁENZ, K. (2008). Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales. Madrid. Págs. 15-16
54. SÁNCHEZ, M. (2015). Chile. Red Maestros de maestros
55. SCHMELKES, S. (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México, SEP, pp.65 – 75
56. SCHMELKES, S. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. 3ª Reimpresión. México: SEP.
57. SEB. México (2011). Subsecretaría de Educación Básica. *Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad* (Marzo de 2011). <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/estandares/administrativa.pdf>
58. SEP. México (1981). *Manual de organización de la escuela de educación Secundaria*. Septiembre de 1981.
59. SEP. México. (1982).
<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/d3c9731a-2b58-4778-a9c9-ec1a7021eb34/a98.pdf>
60. SEP. México (2003). *Antología de gestión escolar*. Programa Nacional de carrera magisterial. Pág. 34-37
61. SEP. México (2003). *PEC*. <http://basica.sep.gob.mx/pec/>
62. SEP. México (2006). *Plan de estudios 2006*. Pág. 7.
63. SEP. México. (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*
64. SEP. México (2011). PNIEB. *Programa Nacional de Inglés en Educación Básica*. Segunda Lengua: Inglés
65. SEP. México (2011). RIEB. *Reforma Integral de la Educación Básica*. Rieb.pdf. Págs. 7, 8.
66. SEP. México (2013). *La reforma constitucional educativa publicada en el Diario Oficial de la Federación del 26 de febrero de 2013*.
67. SEP. México (2015) *Concursos de oposición para las Promociones a cargos con funciones de Dirección y de Supervisión, y a las Funciones de*

Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Ciclo Escolar 2015-2016. Pág. 7

68. SERGIOVANNI, T.J. (1984). *Leadership and excellence in schooling*. Educational Leadership, 41(5), 4-13.
69. SNTE. México (2015). *Ley General del Servicio Profesional Docente*.
70. TORRES, G. (2004). *El liderazgo en la función directiva escolar*. Revista Universidad de Guadalajara. Barcelona. Núm. 31
71. UNESCO (2000). IPE Buenos Aires. *Módulo 10 Participación y demanda educativa*.
72. UNESCO (2000). IPE Buenos Aires. *Módulo 3 Liderazgo*
73. UNESCO (2015)
http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=10826&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
74. VALIENTE, P. (2010). *La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales*. Cuba.
75. WEBER, M. (1920). *Economía y sociedad*. Esbozo de la Sociología comprensiva. Volumen I. Fondo de Cultura Económica. México
76. WHITTY, G. (1994). *La escuela, el estado y el mercado*. Morata. Madrid. 73-74.
77. WIKI-BID
http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Interamericano_de_Desarrollo
78. WIKI-CEPAL
http://es.wikipedia.org/wiki/Comisi%C3%B3n_Econ%C3%B3mica_para_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe
79. WIKI-CUAUTEPEC DE MADERO
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuatepec_de_Madero
80. WIKI-INVESTIGACION CUALITATIVA
http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

81. WIKI-UNICEF

<http://es.wikipedia.org/wiki/Unicef><http://es.wikipedia.org/wiki/Unicef>

82. WORDPRESS (2012)

<http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>

83. YUREN, M. (2013). El proyecto educativo de la modernización (de 1983 a los inicios del siglo XXI) en *La filosofía de la educación en México. Principios, fines y valores*. México. Págs. 249-277.

Anexos

ANEXO 1

➤ Observación-No participante

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 26/junio/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Plática con docente sobre la calificación final de algunos alumnos	Pedagógico: Docente y alumno
14:15	Plática con padres de familia sobre el aprovechamiento y comportamiento de su hijo	Pedagógico: Padres de familia y alumno
15:00	Reunión con los Subdirectores para organizar el trabajo de fin de ciclo escolar	Administrativo: Subdirectores

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 01/julio/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Recibir a los alumnos de la escuela y plática con ellos sobre su trabajo en los últimos días de ciclo escolar	Pedagógico: aprovechamiento de los alumnos
14:15	Plática con las secretarías para organizar el trabajo a realizar para tener las calificaciones listas y los certificados	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino

NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 08/julio/2015 al 10/julio/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00 A 17:00	Firma de certificados de alumnos de 3er grado	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 14/julio/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Últimos detalles para la ceremonia cívica de clausura de ciclo escolar	Administrativo
15:00 A 16:00	Ceremonia de clausura de ciclo escolar	Administrativo
16:10	Reunión con la Inspectora de zona	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 17/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Pláticas con padres de familia para la inscripción de sus hijos	Administrativo
15:00 A 17:00	Bienvenida a docentes e inicio de la semana intensiva de las reuniones de Consejo Técnico Escolar	Administrativo y pedagógico

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 18/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Reunión con la Inspectora de Zona	Administrativo
15:00 A 17:00	Reunión de Consejo Técnico Escolar para tratar la Ruta de Mejora del nuevo ciclo escolar	Pedagógico

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 19/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Reunión con la Asociación de Padres de Familia sobre el dinero recabado en las inscripciones y las necesidades de la Escuela	Administrativo
15:00 A 17:00	Reunión de Consejo Técnico Escolar para tratar la Ruta de Mejora del nuevo ciclo escolar y hacer modificaciones al reglamento interno de la escuela	Pedagógico

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 20/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Plática con padres de familia para la inscripción de sus hijos porque solicitan cambio de escuela	Administrativo
15:00 A 17:00	Reunión de Consejo Técnico Escolar para tratar la Ruta de Mejora del nuevo ciclo escolar en base a los resultados de aprovechamiento obtenidos el ciclo escolar anterior	Pedagógico

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 21/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Plática con la Inspectora de Zona sobre los horarios de los docentes	Administrativo
15:00 A 17:00	Reunión de Consejo Técnico Escolar para tratar la Ruta de Mejora, establecer las comisiones con las que debe trabajar cada docente y organización de los primeros días del ciclo escolar.	Pedagógico y administrativo
17:00	Plática con algunos docentes sobre su horario escolar y lo sugerido por la Inspectora de Zona	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 24/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00 A 15:00	Ceremonia de inicio de ciclo escolar. Bienvenida a los alumnos y presentación de docentes	Administrativo y pedagógico
15:00	Plática con los Subdirectores sobre las necesidades que tiene la escuela y la solicitud de recursos para cubrirlas	Financiero

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 26/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	No se presentó a la escuela debido a que tenía una reunión de capacitación	Administrativo
NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 28/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	Bienvenida a los alumnos y formación.	Administrativo
14:15	Recorrido a la escuela para confirmar que los alumnos estuvieran en sus salones de clase y los docentes trabajando	Pedagógico

FECHA: 31/agosto/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00 A 16:00	Elaboración de documentación para las propuestas de los docentes faltantes	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 15/septiembre/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
17:00 A 18:30	Ceremonia cívica para conmemorar el aniversario de la Independencia de México	Pedagógico

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 30/septiembre/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00	No se presentó a la escuela debido a que tenía una reunión de capacitación	Administrativo

NOMBRE DE LA ESCUELA: Escuela Secundaria Federal No. 251 Turno vespertino		
NIVEL EDUCATIVO: Educación Básica - Secundaria		
FECHA: 05/octubre/2015 al 09/octubre/2015		
HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	RELACIÓN CON:
14:00 16:00	Entrega de libros de texto gratuito a los alumnos	Administrativo

ANEXO 2

➤ Encuesta a Gestor Directivo

ENTREVISTA A GESTOR DIRECTIVO

Escuela SEC. DNIA. No. 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género MASCULINO Grado máximo de estudios cursado LICENCIATURA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años X 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 34 Antigüedad en la escuela 19

Usted como Director(a)...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					
Es un guía					
Coordina las actividades escolares					X
Conoce a su personal					X
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					X
Mantiene una relación cordial con el personal					X
Se comunica con su personal					X
Da orientación directa al personal					X
Estimula el trabajo colaborativo					X
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					X
Toma decisiones sin considerar a los demás	X				
Permite que las decisiones se tomen por consenso					X
Delega responsabilidades al colectivo					X
Reconoce el desempeño de su personal					X
Investiga y conoce las necesidades:					X
Académicas					X
De infraestructura					X
De enseñanza					X
De aprendizaje					X
Se involucra en las problemáticas de la escuela					X
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					X
Tiene una buena relación con los alumnos					X
Tiene una buena relación con los padres de familia					X
Mantiene siempre abierta su oficina					X
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					X
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					X
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					X

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					X
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					X
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					X
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					X
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					X
Evalúa el trabajo de los docentes					X
Sugiere ideas novedosas			X		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					X
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					X
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					X
Cada ciclo escolar ha tomado cursos de capacitación para fungir en su puesto			X		
Sus autoridades superiores le acompañan en las tareas que realiza durante el ciclo escolar					X
Conoce las funciones que debe realizar como administrativo					X
Asigna, administra y controla los recursos que llegan a la escuela					X
Realiza seguimiento y evalúa las metas y objetivos establecidos				X	
Realiza observaciones del trabajo y desempeño de los docentes a su cargo					X
Disfruta de su cargo					X
Promueve un clima de cooperación con los padres de familia					X
La relación con sus autoridades inmediatas es buena					X
Conoce las políticas actuales para la resolución de conflictos					X
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					X

1. ¿Qué preparación recibió para ascender a ese puesto?

CURSOS DE INDUCCIÓN, DEAS Y RECOMENDACIONES O TROS DIRECTORES

2. ¿Qué perfil considera usted que se les debe pedir a los nuevos directores?

EXPERIENCIA, CALIDAD HUMANA, CONOCIMIENTO DE LA -
NORMATIVIDAD.

3. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

4. ¿Qué apoyo ha recibido de sus autoridades superiores desde que funge como Director?

IR CUBRIENDO PLANITA PERSONAL (FALTANTE) CON ORIENTACIONES
ACORDES A LA SITUACION QUE SE PRESENTA

5. ¿Qué logros ha tenido la escuela desde que usted está al frente de ella como director?

DESTACAR EN RESULTADOS ENLACE; GRUPO DANZA "KOTHIQUETZAL
RECONOCIMIENTOS, LLEGAR HASTA ETAPA D.F. EN ATLETISMO

6. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido en su cargo?

PROBLEMAS CON PADRES DE FAMILIA ANTE DETERMINADA SITUACION,
AL IGUAL QUE CON MAESTROS Y ALUMNOS

7. ¿Qué satisfacciones ha tenido como director?

PODER AYUDAR AL PERSONAL, ALUMNOS, PADRES DE -
FAMILIA.

8. ¿Cómo involucra a sus autoridades en las problemáticas de la escuela?

HACIENDO DE SU CONOCIMIENTO LOS MISMOS PARA EL APOYO
CORRESPONDIENTE.

9. ¿Cómo ha impactado su liderazgo en el equipo de docentes?

SE HA CONJUNTADO PARA EL TRABAJO

10. ¿Cuáles son los indicadores que establece el INEE para los Directivos?

11. ¿Cómo lo consideran los docentes a su cargo?

COMO UN DIRECTIVO "HUMANO"

12. ¿Considera necesario que todos los actores educativos sean evaluados? ¿Por qué?

ANEXO 3

➤ Entrevista con el Director

ENTREVISTA A GESTOR DIRECTIVO			
Escuela <u>Secundaria Diurna No. 251 T.V.</u>			
DATOS PERSONALES			
Género <u>Masculino</u>	Grado máximo de estudios cursado <u>Licenciatura</u>		
Edad <u>20 a 30 años</u>	<u>31 a 40 años</u>	<u>41 a 50 años</u>	<input checked="" type="checkbox"/> <u>51 años en adelante</u>
Antigüedad en el servicio <u>34 años</u>	Antigüedad en la escuela <u>19 años</u>		
Antigüedad en el puesto <u>11 años</u>			
1. ¿Cuánto tiempo tiene como director? <u>11 años</u>			
2. ¿Qué preparación o requisitos se le solicitó para llegar a tener ese puesto? <u>Concurso escalafonario para Director</u>			
3. ¿Qué capacitación ha tenido desde que fue nombrado para tener un mejor desempeño de este? <u>Concurso de inducción a nuevos Directivos</u>			
4. ¿Qué desempeño considera usted que ha tenido a lo largo de estos años como director? <u>Buena ya que se ha tenido el apoyo en las situaciones que se presentan</u>			
5. ¿Qué logros ha tenido usted como gestor directivo desde que usted está al frente de la escuela? <u>Con el paso del tiempo se ha ido mejorando poco a poco y hay otras actividades que no se han podido realizar</u>			
6. ¿Para usted qué es un líder? <u>Una persona que guíe, oriente, apoye</u>			
7. ¿Qué características debe tener un líder? <u>Un ser humano y que ejerza su puesto</u>			
8. ¿Se considera usted un líder en su equipo de trabajo? ¿Por qué? <u>Si porque se ha ido creando conciencia en el personal para que ejerza su función</u>			

9. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce?
Liderazgo compartido
10. ¿Qué beneficios ha tenido con este tipo de liderazgo?
Se ha generado una mayor participación en cuanto al trabajo dentro del plantel
11. ¿Qué satisfacciones personales ha tenido como director?
Tuve la oportunidad del cargo
12. ¿Cómo es su desempeño en lo pedagógico, administrativo y financiero?
PEDAGÓGICO: orientaciones y recomendaciones a los profesores en su labor docente
ADMINISTRATIVO: ver con el personal correspondiente lo relativo a este proceso y que esté en orden y en tiempo
FINANCIERO: manejar y eficientar los recursos que lleguen al plantel
13. ¿Realiza seguimiento y evalúa las metas y objetivos establecidos? ¿Cómo?
Si a través de los resultados obtenidos y conocer los obstáculos que se tuvieron para no haberse logrado en su totalidad
14. ¿Conoce los resultados obtenidos por la escuela en los últimos 5 años?
¿Está satisfecho con dichos resultados?
Si los conozco pero no estoy satisfecho porque aunque se ha ido avanzando, no se han logrado todas las objetivos
15. ¿Qué relación lleva con los docentes a su cargo?
Relación cordial con todos ellos
16. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos?
Con algunos la puntualidad y con otros el aspecto técnico-pedagógico (que son los menos).
17. ¿Ha ayudado a sus docentes a resolver conflictos de la institución?
Si, siempre les apoyo y brindo ayuda
18. ¿Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia?
Si, aunque soy imparcial

19. ¿Qué relación tiene con los padres de familia?

Hasta este momento ha sido cordial

20. ¿Involucra a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

¿Cómo promueve un clima de cooperación con los padres de familia?

Haciéndoles ver la importancia que ellos tienen para con sus hijos en la cuestión académica

21. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos? Algunos son sobre-protectores y son los que más conflicto generan pues no aceptan las equivocaciones o errores de sus hijos

22. ¿Qué relación lleva con los alumnos?

Muy amable

23. ¿Qué desafíos o dificultades ha tenido con ellos? Algunas de ellas se molestan cuando se les llama la atención y sobretodo cuando se aplica la sanción por el comportamiento que han presentado

24. ¿Conoce las políticas actuales para la resolución de conflictos?

Si, debo estar al día en lo relacionado a esto

25. ¿Qué preparación recibió o ha recibido para saber cómo resolverlos?

Asesorías por parte de instancias y autoridades superiores a ese respecto

26. ¿Bajo qué reglamento se resuelven los conflictos?

Marco de convivencia y acuerdo 98

27. ¿Considera que necesita una mejor preparación para desempeñar su cargo? ¿En qué aspectos?

Si, en el pedagógico y en el administrativo

28. ¿Qué recomendaciones o consejos podría dar a aquellos docentes que desean desempeñarse como Gestores Directivos?

Que no se les suba el puesto a cargo, que realmente les guste serlo, ser ecónimos, que acepten y escuchen las sugerencias o recomendaciones que les hagan y, que conozcan y manejen la normatividad.

ANEXO 4

➤ Encuesta a Docentes

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diurna # 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado licenciatura

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 6 Antigüedad en la escuela 6

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					✓
Es un guía					✓
Coordina las actividades escolares					✓
Conoce a su personal					
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					✓
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal					✓
Da orientación directa al personal					✓
Estimula el trabajo colaborativo					✓
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					✓
Toma decisiones sin considerar a los demás	✓				
Permite que las decisiones se tomen por consenso					✓
Delega responsabilidades al colectivo	✓				
Reconoce el desempeño de sus compañeros					✓
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					✓
De infraestructura					✓
De enseñanza					✓
De aprendizaje					✓
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			✓		
Tiene una buena relación con los alumnos					✓
Tiene una buena relación con los padres de familia					✓
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					✓
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					✓

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				✓	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes					✓
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					✓
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Buena

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Manteniendo el mismo grado de respeto y comunicación

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Involucrar más a los padres.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Son buenas, siempre y cuando hagan saber que es lo que se necesita fortalecer

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Tratar de involucrar en la mayor parte posible a los padres.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diurna #251 TV
 DATOS PERSONALES
 Género Masculino Grado máximo de estudios cursado Licenciatura
 Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante
 Antigüedad en el servicio 15 años Antigüedad en la escuela 1 año

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					✓
Es un guía					✓
Coordina las actividades escolares					✓
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				✓	
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal			✓		
Da orientación directa al personal					✓
Estimula el trabajo colaborativo			✓		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			✓		
Toma decisiones sin considerar a los demás			✓		
Permite que las decisiones se tomen por consenso				✓	
Delega responsabilidades al colectivo				✓	
Reconoce el desempeño de sus compañeros			✓		
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas				✓	
De infraestructura			✓		
De enseñanza				✓	
De aprendizaje				✓	
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					✓
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina			✓		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			✓		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			✓		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				✓	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				✓	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela				✓	
Evalúa el trabajo de los docentes				✓	
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓	✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia				✓	

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Cordial

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Mayor comunicación

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Trabajo en equipo

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Necesarias

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Sean reales, lógicos y alcanzables.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Sec. Dna. N° 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género masculino Grado máximo de estudios cursado Licenciatura

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 25 Antigüedad en la escuela 1

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					X
Es un guía					X
Coordina las actividades escolares					X
Conoce a su personal				X	
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					X
Mantiene una relación cordial con el personal					X
Se comunica con su personal					X
Da orientación directa al personal					X
Estimula el trabajo colaborativo					X
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					X
Toma decisiones sin considerar a los demás		X			
Permite que las decisiones se tomen por consenso		X			
Delega responsabilidades al colectivo					X
Reconoce el desempeño de sus compañeros					X
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					X
De infraestructura					
De enseñanza				X	
De aprendizaje				X	
Se involucra en las problemáticas de la escuela					X
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					X
Tiene una buena relación con los alumnos					X
Tiene una buena relación con los padres de familia					X
Mantiene siempre abierta su oficina					X
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					X
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					X
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					X

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			X		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			X		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				X	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					X
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					X
Evalúa el trabajo de los docentes					X
Sugiere ideas novedosas					X
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					X
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					X
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					X
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					X

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Es cordial y de confianza

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Que es una agresión a los derechos humanos.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

*Que los grupos se integraran al
meno por 20 alumnos como máximo
para poder atenderlos mejor.*

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Federal No 251 TV

DATOS PERSONALES

Género _____ Grado máximo de estudios cursado licenciatura

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					
Es un guía					✓
Coordina las actividades escolares					✓
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					✓
Mantiene una relación cordial con el personal				✓	
Se comunica con su personal				✓	
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo					✓
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				✓	
Toma decisiones sin considerar a los demás	✓				
Permite que las decisiones se tomen por consenso					✓
Delega responsabilidades al colectivo				✓	
Reconoce el desempeño de sus compañeros				✓	
Investiga y conoce las necesidades:					✓
Académicas				✓	
De infraestructura					✓
De enseñanza					✓
De aprendizaje					
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					✓
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia					✓
Mantiene siempre abierta su oficina				✓	
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					✓
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					✓

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					✓
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					✓
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes					✓
Sugiere ideas novedosas					✓
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					✓
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					✓
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Con respeto y cordialidad

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Teniendo más convivencia

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Concentrar las decisiones, pero ya se lleva a cabo

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Que son favorables para mejorar nuestro trabajo en el aula

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Trabajar de forma colaborativa, Realizar una autoevaluación de lo que nos funciona y de lo que no fue lo que esperábamos

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SECUNDARIA 251 TV
 DATOS PERSONALES
 Género M Grado máximo de estudios cursado LICENCIATURA
 Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante
 Antigüedad en el servicio 5 Antigüedad en la escuela 4

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					/
Es un guía					/
Coordina las actividades escolares					/
Conoce a su personal					/
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					/
Mantiene una relación cordial con el personal					/
Se comunica con su personal					/
Da orientación directa al personal					/
Estimula el trabajo colaborativo					/
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					/
Toma decisiones sin considerar a los demás			/		/
Permite que las decisiones se tomen por consenso					/
Delega responsabilidades al colectivo					/
Reconoce el desempeño de sus compañeros				/	
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					/
De infraestructura					/
De enseñanza					/
De aprendizaje					/
Se involucra en las problemáticas de la escuela					/
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					/
Tiene una buena relación con los alumnos					/
Tiene una buena relación con los padres de familia					/
Mantiene siempre abierta su oficina					/
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					/
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			/		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					/

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					/
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				/	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					/
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					/
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					/
Evalúa el trabajo de los docentes					/
Sugiere ideas novedosas				/	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				/	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					/
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					/
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					/

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

BUENA

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

NO HACE FALTA

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

QUE NO SE LE OLVIDE NADA

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

QUE MUCHOS SOLO LE HECHAN GANAS CUANDO LOS VISITAN.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

EL COMPROMISO DE TODOS LOS MAESTROS

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diurna 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Licenciatura

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 17 años Antigüedad en la escuela 9 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					✓
Es un guía					✓
Coordina las actividades escolares					
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					✓
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal					✓
Da orientación directa al personal					✓
Estimula el trabajo colaborativo					✓
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					
Toma decisiones sin considerar a los demás	✓				
Permite que las decisiones se tomen por consenso					✓
Delega responsabilidades al colectivo		✓			
Reconoce el desempeño de sus compañeros					✓
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					✓
De infraestructura					✓
De enseñanza					✓
De aprendizaje					✓
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					✓
Tiene una buena relación con los alumnos					✓
Tiene una buena relación con los padres de familia					✓
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					✓
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					✓
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso.					✓

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					/
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					/
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					/
Evalúa el trabajo de los docentes					/
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					/
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					/
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					/
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					/

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Armónica, de amistad.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Sirven para mejorar nuestra práctica

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

que los maestros seamos mas comprometidos con nuestro trabajo y apoyen el trabajo colaborativo

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria No. 251 Turno Vespertino

DATOS PERSONALES

Género _____ Grado máximo de estudios cursado _____

Edad ___20 a 30 años ___31 a 40 años ___41 a 50 años ___51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					✓
Es un guía					✓
Coordina las actividades escolares					✓
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				✓	
Mantiene una relación cordial con el personal				✓	
Se comunica con su personal				✓	
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo				✓	
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				✓	
Toma decisiones sin considerar a los demás		✓			
Permite que las decisiones se tomen por consenso		✓		✓	
Delega responsabilidades al colectivo			✓		
Reconoce el desempeño de sus compañeros			✓		
Investiga y conoce las necesidades:				✓	
Académicas				✓	
De infraestructura				✓	
De enseñanza				✓	
De aprendizaje				✓	
Se involucra en las problemáticas de la escuela				✓	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				✓	
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina				✓	
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				✓	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				✓	

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				✓	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela				✓	
Evalúa el trabajo de los docentes				✓	
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia				✓	

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

De respeto.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Ambas partes mejorar en su desempeño

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Que trate a todos igual.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

No favorecen en nada, mejor dar cursos para mejorar.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Tener a toda la plantilla docente mejor preparada y no ser o actuar con favoritismos a maestros, o personas que no tienen nivel académico, o no tienen profesionalismo.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SECUNDARIA FEDERAL 251 TV

DATOS PERSONALES

Género MASC Grado máximo de estudios cursado MAESTRIA EN EDUCACION

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 3 años Antigüedad en la escuela 3 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder				/	
Es un guía				/	
Coordina las actividades escolares				/	
Conoce a su personal				/	
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				/	
Mantiene una relación cordial con el personal				/	
Se comunica con su personal				/	
Da orientación directa al personal				/	
Estimula el trabajo colaborativo				/	
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				/	
Toma decisiones sin considerar a los demás	/				
Permite que las decisiones se tomen por consenso			/		
Delega responsabilidades al colectivo					/
Reconoce el desempeño de sus compañeros					/
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas	/				
De infraestructura	/				
De enseñanza	/				
De aprendizaje	/				
Se involucra en las problemáticas de la escuela	/			/	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			/	/	
Tiene una buena relación con los alumnos			/		
Tiene una buena relación con los padres de familia			/		
Mantiene siempre abierta su oficina					/
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				/	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			/		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					/

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					✓
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes					✓
Sugiere ideas novedosas			✓		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

EXCELENTE

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

COMPLIENDO SIEMPRE CON MIS ACTUACIONES DOCENTES

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

NO CAUSARLE PROBLEMAS EXTRA CON UN TRABAJO

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

DEFICIENTE POR PARTIR DE LOS DOCENTES

COMPLETA CON SU OBJETIVO DE MOTIVAR LA PARTICIPACION DEL DOCENTE

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

UNA CAPACITACION EN FAVOR DE LOS PADRES, NO

TRATAR AL CAMBIO Y MEJORARLOS SIEMPRE.

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Divina No. 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Licenciatura

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 22 años Antigüedad en la escuela 21 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					X
Es un guía					X
Coordina las actividades escolares				X	
Conoce a su personal					X
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					X
Mantiene una relación cordial con el personal					X
Se comunica con su personal					X
Da orientación directa al personal					X
Estimula el trabajo colaborativo		X		X	X
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			X		X
Toma decisiones sin considerar a los demás		X			
Permite que las decisiones se tomen por consenso				X	
Delega responsabilidades al colectivo	X				
Reconoce el desempeño de sus compañeros					X
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					X
De infraestructura					X
De enseñanza					X
De aprendizaje					X
Se involucra en las problemáticas de la escuela					X
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					X
Tiene una buena relación con los alumnos					X
Tiene una buena relación con los padres de familia					X
Mantiene siempre abierta su oficina					X
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					X
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos					X
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					X

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					X
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				X	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					X
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					X
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					X
Evalúa el trabajo de los docentes					X
Sugiere ideas novedosas					X
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					X
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					X
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					X
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					X

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Armónica, de respeto y amistad.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

De mi parte cumpliendo con lo que me toca hacer y seguir teniendo comunicación aséptica con él.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Que la inspectora lo deje hacer

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Es una agresión, no por parte de mi Director, sino de la autoridad arriba, ya que los alumnos no son objetos son personas por lo que el método no es el adecuado

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

-Compromiso de los padres y de algunos maestros para desarrollar un trabajo colaborativo, porque los esfuerzos del director se nulifican cuando los otros actores del sistema educativo no quieren participar.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Sec. 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género masculino Grado máximo de estudios cursado maestría

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 31 años Antigüedad en la escuela 12 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					X
Es un guía				X	
Coordina las actividades escolares				X	
Conoce a su personal				X	X
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				X	
Mantiene una relación cordial con el personal				X	
Se comunica con su personal				X	
Da orientación directa al personal				X	
Estimula el trabajo colaborativo			X		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			X		
Toma decisiones sin considerar a los demás	X				
Permite que las decisiones se tomen por consenso			X		
Delega responsabilidades al colectivo			X		
Reconoce el desempeño de sus compañeros			X		
Investiga y conoce las necesidades:			X		
Académicas			X		
De infraestructura			X		
De enseñanza			X		
De aprendizaje			X		
Se involucra en las problemáticas de la escuela				X	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				X	
Tiene una buena relación con los alumnos				X	
Tiene una buena relación con los padres de familia				X	
Mantiene siempre abierta su oficina				X	X
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				X	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			X		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			X		

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				x	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				x	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				x	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					x
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela				x	
Evalúa el trabajo de los docentes					x
Sugiere ideas novedosas				x	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				x	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					x
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					x
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					x

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Buena

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Con más comunicación

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Que haya más confianza

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

buena.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Por mostrar los logros a toda la comunidad es saber.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Federa N° 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Maestra

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 11 años Antigüedad en la escuela 2 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					✓
Es un guía				✓	
Coordina las actividades escolares				✓	
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					✓
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal				✓	
Da orientación directa al personal					✓
Estimula el trabajo colaborativo					✓
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				✓	
Toma decisiones sin considerar a los demás		✓			
Permite que las decisiones se tomen por consenso				✓	
Delega responsabilidades al colectivo					✓
Reconoce el desempeño de sus compañeros					✓
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas				✓	
De infraestructura				✓	
De enseñanza			✓		
De aprendizaje			✓		
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			✓		
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					✓
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			✓		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					✓

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela			✓		
Evalúa el trabajo de los docentes				✓	
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Cordial y de respeto

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

La considero buena.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Que no le arden la mano con tanto administrativo

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

No me incomodan, pero deberían evaluar al alumno para que ellos no sientan que sólo se evalúa al profesor.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Trabajar en CTE, dar ideas y aplicarlas.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria 251 TU
 DATOS PERSONALES
 Género M Grado máximo de estudios cursado Licenciatura
 Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante
 Antigüedad en el servicio 23 años Antigüedad en la escuela Inicamos

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder				✓	
Es un guía				✓	
Coordina las actividades escolares				✓	
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					✓
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal					✓
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo			✓		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			✓		
Toma decisiones sin considerar a los demás	✓				
Permite que las decisiones se tomen por consenso				✓	
Delega responsabilidades al colectivo				✓	
Reconoce el desempeño de sus compañeros				✓	
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			✓		
De infraestructura			✓		
De enseñanza			✓		
De aprendizaje			✓		
Se involucra en las problemáticas de la escuela					✓
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			✓		
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					✓
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					✓

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			/		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes			✓		
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			✓		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			✓		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Cardial

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Manteniendome en comunicación constant

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Demasiada paciencia, organización y comunicación acertiva.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Deben estar reguladas por un formato que conozca cada docente

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Reconocer a los involucrados para identificar las acciones que les permita llegar ahí y compartirlos a todo el grupo de trabajo.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SEC. DNA 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género M Grado máximo de estudios cursado PREPARATORIA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela 21

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder				<input checked="" type="checkbox"/>	
Es un guía				<input checked="" type="checkbox"/>	
Coordina las actividades escolares				<input checked="" type="checkbox"/>	
Conoce a su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene una relación cordial con el personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Se comunica con su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Da orientación directa al personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Estimula el trabajo colaborativo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Toma decisiones sin considerar a los demás				<input checked="" type="checkbox"/>	
Permite que las decisiones se tomen por consenso				<input checked="" type="checkbox"/>	
Delega responsabilidades al colectivo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reconoce el desempeño de sus compañeros				<input checked="" type="checkbox"/>	
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas				<input checked="" type="checkbox"/>	
De infraestructura				<input checked="" type="checkbox"/>	
De enseñanza				<input checked="" type="checkbox"/>	
De aprendizaje				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se involucra en las problemáticas de la escuela					<input checked="" type="checkbox"/>
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los alumnos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los padres de familia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantiene siempre abierta su oficina				<input checked="" type="checkbox"/>	
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				<input checked="" type="checkbox"/>	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					<input checked="" type="checkbox"/>

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes					✓
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

DE COMPañERISMO Y CORDIALIDAD

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

CON TRABAJO PARA MEJORAR LA ESCUELA.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

CON MAS COMUNICACION CON EL PERSONAL

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

BUENA AYUDA AL MEJORAMIENTO ESCOLAR DE MAESTROS Y ALUMNOS

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

MAS COMUNICACION ENTRE DOCENTES

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diurna No 251 TV
 DATOS PERSONALES
 Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Maestría
 Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante
 Antigüedad en el servicio 7 años Antigüedad en la escuela 1 año

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder		<input checked="" type="checkbox"/>			
Es un guía			<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordina las actividades escolares			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conoce a su personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantiene una relación cordial con el personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se comunica con su personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Da orientación directa al personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Estimula el trabajo colaborativo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Toma decisiones sin considerar a los demás	<input checked="" type="checkbox"/>				
Permite que las decisiones se tomen por consenso				<input checked="" type="checkbox"/>	
Delega responsabilidades al colectivo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reconoce el desempeño de sus compañeros		<input checked="" type="checkbox"/>			
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas		<input checked="" type="checkbox"/>			
De infraestructura			<input checked="" type="checkbox"/>		
De enseñanza			<input checked="" type="checkbox"/>		
De aprendizaje			<input checked="" type="checkbox"/>		
Se involucra en las problemáticas de la escuela				<input checked="" type="checkbox"/>	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los alumnos					<input checked="" type="checkbox"/>
Tiene una buena relación con los padres de familia					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene siempre abierta su oficina					<input checked="" type="checkbox"/>
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				<input checked="" type="checkbox"/>	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				✓	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela			✓		
Evalúa el trabajo de los docentes			✓		
Sugiere ideas novedosas			✓		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			✓		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					✓
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Respetuosa

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Trabajando en conjunto

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Liderazgo y autoridad

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Son para la mejora de la clase, pero no debería ser tan obvio debido a que los alumnos abusan al saber que somos evaluados.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Que exista una mayor autoridad ante el alumno, y hacer que los alumnos acaten las reglas.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Sec. Diurna 251 T.U.

DATOS PERSONALES

Género FEMENINO Grado máximo de estudios cursado PREPARATORIA TECOMA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 25 Antigüedad en la escuela 25

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder		X			
Es un guía			✓		
Coordina las actividades escolares			✓		
Conoce a su personal			✓		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela		X			
Mantiene una relación cordial con el personal		X			
Se comunica con su personal		X			
Da orientación directa al personal		X			
Estimula el trabajo colaborativo		X			
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar		X			
Toma decisiones sin considerar a los demás		X			
Permite que las decisiones se tomen por consenso		X			
Delega responsabilidades al colectivo		X			
Reconoce el desempeño de sus compañeros		X			
Investiga y conoce las necesidades:		X			
Académicas		X			
De infraestructura		X			
De enseñanza		X			
De aprendizaje		X			
Se involucra en las problemáticas de la escuela		X			
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar		X			
Tiene una buena relación con los alumnos					✓
Tiene una buena relación con los padres de familia					
Mantiene siempre abierta su oficina				✓	
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			✓		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		X			
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			✓		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				✓	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela	✓				
Evalúa el trabajo de los docentes	✓				
Sugiere ideas novedosas	✓				
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño	✓				
Promueve el desarrollo profesional de los docentes	✓				
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			✓		

- ¿Cómo es su relación con el Director?
DE RESPETO PERO NO HAY MUCHA COMUNICACIÓN
- ¿Cómo podría mejorar esa relación?
CON MAS COMUNICACIÓN
- ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?
COMUNICARNOS CON TIEMPO DE LAS PROBLEMATICAS
- ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?
SON MUY BUENAS POR QUE ASI SE DAN CUENTA DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE
- ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?
UNA COMUNICACION AMPLIA ENTRE DIRECTIVOS

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diana No 251. TV
 DATOS PERSONALES
 Género M Grado máximo de estudios cursado UNAM
 Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante
 Antigüedad en el servicio 20 Antigüedad en la escuela 20

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			X		
Es un guía			X		
Coordina las actividades escolares			X		
Conoce a su personal			X		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			X		
Mantiene una relación cordial con el personal			X		
Se comunica con su personal			X		
Da orientación directa al personal			X		
Estimula el trabajo colaborativo			X		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			X		
Toma decisiones sin considerar a los demás			X		
Permite que las decisiones se tomen por consenso			X		
Delega responsabilidades al colectivo			X		
Reconoce el desempeño de sus compañeros			X		
Investiga y conoce las necesidades:			X		
Académicas			X		
De infraestructura			X		
De enseñanza			X		
De aprendizaje			X		
Se involucra en las problemáticas de la escuela			X		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			X		
Tiene una buena relación con los alumnos			X		
Tiene una buena relación con los padres de familia			X		
Mantiene siempre abierta su oficina			X		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			X		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			X		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			X		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			X		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			X		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			X		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			X		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela			X		
Evalúa el trabajo de los docentes			X		
Sugiere ideas novedosas			X		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			X		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			X		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			X		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			X		

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Regular

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Acercándose más a las necesidades de docentes

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Que sea imparcial

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Solo es un aspecto del trabajo educativo

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Empazar el trabajo con reglas claras... y que haya apoyo.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria 251. TV

DATOS PERSONALES

Género Mujer. Grado máximo de estudios cursado Licenciatura con título.

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 1 año 5 meses. Antigüedad en la escuela 5 meses.

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			✓		
Es un guía			✓		
Coordina las actividades escolares				✓	
Conoce a su personal			✓		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			✓		
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal				✓	
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo			✓		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			✓		
Toma decisiones sin considerar a los demás		✓			
Permite que las decisiones se tomen por consenso				✓	
Delega responsabilidades al colectivo			✓		
Reconoce el desempeño de sus compañeros			✓		
Investiga y conoce las necesidades:				✓	
Académicas				✓	
De infraestructura				✓	
De enseñanza				✓	
De aprendizaje					
Se involucra en las problemáticas de la escuela				✓	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				✓	
Tiene una buena relación con los alumnos			✓		
Tiene una buena relación con los padres de familia			✓		
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			✓		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			✓		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			✓		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			✓		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		✓			
Evalúa el trabajo de los docentes			✓		
Sugiere ideas novedosas		✓			
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño		✓			
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			✓		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			✓		

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Cordial y de respeto.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Involucrarse más con el cuerpo docente. en el ámbito del aula.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Solo he tenido una. pero solicito más sugerencias para mejorar.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Compromisos reales.

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SECUNDARIA No 251 TORNO VESPERTINO

DATOS PERSONALES

Género FEMENINO Grado máximo de estudios cursado LICENCIATURA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 20 AÑOS Antigüedad en la escuela 6 AÑOS

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			✓		
Es un guía			✓		
Coordina las actividades escolares			✓		
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				✓	
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal					✓
Da orientación directa al personal					✓
Estimula el trabajo colaborativo					✓
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					✓
Toma decisiones sin considerar a los demás					✓
Permite que las decisiones se tomen por consenso					✓
Delega responsabilidades al colectivo			✓		
Reconoce el desempeño de sus compañeros					
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			✓		
De infraestructura			✓		
De enseñanza			✓		
De aprendizaje			✓		
Se involucra en las problemáticas de la escuela			✓		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			✓		
Tiene una buena relación con los alumnos					✓
Tiene una buena relación con los padres de familia					✓
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			✓		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					✓

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				✓	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela				✓	
Evalúa el trabajo de los docentes					✓
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño				✓	
Promueve el desarrollo profesional de los docentes				✓	
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia				✓	

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

BUENA

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

QUE EJERZA MEJORAR SU LIDERAZGO

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

CURSOS DE LIDERAZGO

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

BIEN

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

QUE TODOS SE COMPROMETIERAN AL TRABAJO REALMENTE

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Federal 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Normalista

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			✓		
Es un guía			✓		
Coordina las actividades escolares			✓		
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				✓	
Mantiene una relación cordial con el personal			✓		
Se comunica con su personal			✓		
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo				✓	
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				✓	
Toma decisiones sin considerar a los demás	✓				
Permite que las decisiones se tomen por consenso			✓		
Delega responsabilidades al colectivo			✓		
Reconoce el desempeño de sus compañeros					
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas				✓	
De infraestructura				✓	
De enseñanza				✓	
De aprendizaje				✓	
Se involucra en las problemáticas de la escuela				✓	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				✓	
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina				✓	
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				✓	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				✓	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				✓	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				✓	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela			✓		
Evalúa el trabajo de los docentes			✓		
Sugiere ideas novedosas			✓		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			✓		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

de respeto y confianza

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

conviviendo más con él.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Motivación

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Que ya no se puede ser flexible, el prof en sus actividades debe seguir la secuencia

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

mas trabajo colaborativo docente-alumno-padre de familia

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Diurna 251 TV

DATOS PERSONALES

Género _____ Grado máximo de estudios cursado Técnico

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 28. Antigüedad en la escuela 28

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder				<input checked="" type="checkbox"/>	
Es un guía				<input checked="" type="checkbox"/>	
Coordina las actividades escolares			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conoce a su personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantiene una relación cordial con el personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se comunica con su personal					
Da orientación directa al personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Estimula el trabajo colaborativo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Toma decisiones sin considerar a los demás			<input checked="" type="checkbox"/>		
Permite que las decisiones se tomen por consenso			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Delega responsabilidades al colectivo			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Reconoce el desempeño de sus compañeros				<input checked="" type="checkbox"/>	
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			<input checked="" type="checkbox"/>		
De infraestructura					
De enseñanza					
De aprendizaje				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se involucra en las problemáticas de la escuela					
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					<input checked="" type="checkbox"/>
Tiene una buena relación con los alumnos					<input checked="" type="checkbox"/>
Tiene una buena relación con los padres de familia					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene siempre abierta su oficina					<input checked="" type="checkbox"/>
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				<input checked="" type="checkbox"/>	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa				✓	
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				✓	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					✓
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes				✓	
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					✓
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					✓
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Buena y de respeto.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

que son muy

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SECUNDARIA 251, T.V.

DATOS PERSONALES

Género F. Grado máximo de estudios cursado LIC. Psicología Educativa.

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 22 años. Antigüedad en la escuela 1

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder				✓	
Es un guía				✓	
Coordina las actividades escolares			✓		
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			✓		
Mantiene una relación cordial con el personal					✓
Se comunica con su personal					
Da orientación directa al personal				✓	
Estimula el trabajo colaborativo			✓		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			✓		
Toma decisiones sin considerar a los demás		✓			
Permite que las decisiones se tomen por consenso				✓	
Delega responsabilidades al colectivo				✓	
Reconoce el desempeño de sus compañeros			✓		
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			✓		
De infraestructura				✓	
De enseñanza				✓	
De aprendizaje				✓	
Se involucra en las problemáticas de la escuela			✓		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			✓		
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia			✓		
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				✓	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			✓		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				✓	

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa				✓	
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				✓	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes				✓	
Sugiere ideas novedosas				✓	
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			✓		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			✓		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

RELACION DE TRABAJO, CON RESPETO.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

TRABAJANDO EN SINERGIAS

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

EXERCER LIDERAZGO HORIZONTAL.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

SON UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA, ASI COMO LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

SISTEMATIZACIÓN DE TODOS LOS ASPECTOS EDUCATIVOS, ASI COMO SEGUIMIENTO.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género M Grado máximo de estudios cursado _____

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 20 años Antigüedad en la escuela 20 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder					
Es un guía					
Coordina las actividades escolares			✓		
Conoce a su personal					✓
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				✓	
Mantiene una relación cordial con el personal				✓	
Se comunica con su personal			✓		
Da orientación directa al personal					
Estimula el trabajo colaborativo					
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					
Toma decisiones sin considerar a los demás		✓			
Permite que las decisiones se tomen por consenso			✓		
Delega responsabilidades al colectivo			✓		
Reconoce el desempeño de sus compañeros		✓			
Investiga y conoce las necesidades:		✓			
Académicas		✓			
De infraestructura		✓			
De enseñanza		✓			
De aprendizaje		✓			
Se involucra en las problemáticas de la escuela			✓		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					
Tiene una buena relación con los alumnos				✓	
Tiene una buena relación con los padres de familia				✓	
Mantiene siempre abierta su oficina					✓
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			✓		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			✓		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				✓	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			✓		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa					
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto					
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					
Evalúa el trabajo de los docentes					
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño					
Promueve el desarrollo profesional de los docentes					
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Agradable

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Seguir como siempre.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

Cambio del sistema educativo.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Deficientes

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Cambio del sistema educativo.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Sec 251 Diurna - TV

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Maestría

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años X 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 22 Antigüedad en la escuela 22

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			X		
Es un guía			X		
Coordina las actividades escolares			X		
Conoce a su personal				X	
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			X		
Mantiene una relación cordial con el personal					X
Se comunica con su personal			X		
Da orientación directa al personal				X	
Estimula el trabajo colaborativo			X		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			X		
Toma decisiones sin considerar a los demás			X		
Permite que las decisiones se tomen por consenso			X		
Delega responsabilidades al colectivo		X			
Reconoce el desempeño de sus compañeros					X
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas		X			
De infraestructura			X		
De enseñanza			X		
De aprendizaje		X			
Se involucra en las problemáticas de la escuela					X
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar					X
Tiene una buena relación con los alumnos					X
Tiene una buena relación con los padres de familia			X		
Mantiene siempre abierta su oficina					X
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			X		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		X			
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			X		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			X		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa		X			
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			X		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			X		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		X			
Evalúa el trabajo de los docentes			X		
Sugiere ideas novedosas			X		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño		X			
Promueve el desarrollo profesional de los docentes		X			
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				X	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					X

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

de respeto y admiración

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

que existiera más comunicación

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

comprometer a su personal que cumpla con sus responsabilidades

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Factibles

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Que todos se comprometieran a cumplir con su labor docente.

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela ESC. SEC. DNA 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género H Grado máximo de estudios cursado LICENCIATURA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 13 Antigüedad en la escuela 13

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			<input checked="" type="checkbox"/>		
Es un guía			<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordina las actividades escolares			<input checked="" type="checkbox"/>		
Conoce a su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantiene una relación cordial con el personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Se comunica con su personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Da orientación directa al personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Estimula el trabajo colaborativo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Toma decisiones sin considerar a los demás			<input checked="" type="checkbox"/>		
Permite que las decisiones se tomen por consenso		<input checked="" type="checkbox"/>			
Delega responsabilidades al colectivo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Reconoce el desempeño de sus compañeros			<input checked="" type="checkbox"/>		
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			<input checked="" type="checkbox"/>		
De infraestructura				<input checked="" type="checkbox"/>	
De enseñanza			<input checked="" type="checkbox"/>		
De aprendizaje			<input checked="" type="checkbox"/>		
Se involucra en las problemáticas de la escuela			<input checked="" type="checkbox"/>		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar		<input checked="" type="checkbox"/>			
Tiene una buena relación con los alumnos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Tiene una buena relación con los padres de familia			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantiene siempre abierta su oficina			<input checked="" type="checkbox"/>		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			<input checked="" type="checkbox"/>		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso			<input checked="" type="checkbox"/>		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			✓		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			✓		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			✓		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		✓			
Evalúa el trabajo de los docentes		✓	✓		
Sugiere ideas novedosas					
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			✓		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos				✓	
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					✓

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Buena

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

HACIENDO MAS COMUNICACION

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

QUE LLEVARA UNA AGENDA DE ACTIVIDADES BIEN ESPECIFICA.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

MUCHAS VECES AUNQUE SON MOLESTAS SON NECESARIAS PARA IDENTIFICAR FORTALEZA

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

QUE LA ESTRUCTURA DIRECTIVA SE PUSIERA DE ACUERDO EN TODO. Y DEBIDA MANTEN

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela 251 TV

DATOS PERSONALES

Género Masculino Grado máximo de estudios cursado lic.

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 19 años Antigüedad en la escuela 15 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder			<input checked="" type="checkbox"/>		
Es un guía			<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordina las actividades escolares		<input checked="" type="checkbox"/>			
Conoce a su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantiene una relación cordial con el personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Se comunica con su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Da orientación directa al personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Estimula el trabajo colaborativo					<input checked="" type="checkbox"/>
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Toma decisiones sin considerar a los demás			<input checked="" type="checkbox"/>		
Permite que las decisiones se tomen por consenso		<input checked="" type="checkbox"/>			
Delega responsabilidades al colectivo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reconoce el desempeño de sus compañeros		<input checked="" type="checkbox"/>			
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas			<input checked="" type="checkbox"/>		
De infraestructura			<input checked="" type="checkbox"/>		
De enseñanza			<input checked="" type="checkbox"/>		
De aprendizaje			<input checked="" type="checkbox"/>		
Se involucra en las problemáticas de la escuela			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los alumnos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los padres de familia				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantiene siempre abierta su oficina					<input checked="" type="checkbox"/>
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			α		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			α		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico				α	
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				α	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		α			
Evalúa el trabajo de los docentes			α		
Sugiere ideas novedosas			α		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño			α		
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			α		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			α		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia					α

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

muy buena.

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

no podría ser mejor.

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

me estresan.

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Federal 251 T.V.

DATOS PERSONALES

Género Femenino Grado máximo de estudios cursado Maestría

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 8 años Antigüedad en la escuela 8 años

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder		<input checked="" type="checkbox"/>			
Es un guía			<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordina las actividades escolares		<input checked="" type="checkbox"/>			
Conoce a su personal				<input checked="" type="checkbox"/>	
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene una relación cordial con el personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Se comunica con su personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Da orientación directa al personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Estimula el trabajo colaborativo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar				<input checked="" type="checkbox"/>	
Toma decisiones sin considerar a los demás		<input checked="" type="checkbox"/>			
Permite que las decisiones se tomen por consenso				<input checked="" type="checkbox"/>	
Delega responsabilidades al colectivo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Reconoce el desempeño de sus compañeros				<input checked="" type="checkbox"/>	
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas				<input checked="" type="checkbox"/>	
De infraestructura					<input checked="" type="checkbox"/>
De enseñanza			<input checked="" type="checkbox"/>		
De aprendizaje			<input checked="" type="checkbox"/>		
Se involucra en las problemáticas de la escuela				<input checked="" type="checkbox"/>	
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Tiene una buena relación con los alumnos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los padres de familia					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene siempre abierta su oficina			<input checked="" type="checkbox"/>		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes				<input checked="" type="checkbox"/>	
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso				<input checked="" type="checkbox"/>	

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa					✓
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa		✓			
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico		✓			
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto			✓		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes			✓		
Sugiere ideas novedosas		✓			
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño		✓			
Promueve el desarrollo profesional de los docentes			✓		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			✓		

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

Buena y cordial

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

Mejorando la comunicación y el apoyo en situaciones

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

liderazgo, ampliar la comunicación

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

Son buenas y falta cumplir la retroalimentación

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

Trabajar colaborativamente y con compromiso

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela Secundaria Dna 251 TU

DATOS PERSONALES

Género MASCULINO Grado máximo de estudios cursado LICENCIATURA

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio _____ Antigüedad en la escuela _____

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder	<input checked="" type="checkbox"/>				
Es un guía	<input checked="" type="checkbox"/>				
Coordina las actividades escolares		<input checked="" type="checkbox"/>			
Conoce a su personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela		<input checked="" type="checkbox"/>			
Mantiene una relación cordial con el personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Se comunica con su personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Da orientación directa al personal		<input checked="" type="checkbox"/>			
Estimula el trabajo colaborativo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar		<input checked="" type="checkbox"/>			
Toma decisiones sin considerar a los demás		<input checked="" type="checkbox"/>			
Permite que las decisiones se tomen por consenso		<input checked="" type="checkbox"/>			
Delega responsabilidades al colectivo		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reconoce el desempeño de sus compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>				
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas		<input checked="" type="checkbox"/>			
De infraestructura		<input checked="" type="checkbox"/>			
De enseñanza		<input checked="" type="checkbox"/>			
De aprendizaje		<input checked="" type="checkbox"/>			
Se involucra en las problemáticas de la escuela			<input checked="" type="checkbox"/>		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Tiene una buena relación con los alumnos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Tiene una buena relación con los padres de familia					
Mantiene siempre abierta su oficina			<input checked="" type="checkbox"/>		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			<input checked="" type="checkbox"/>		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso		<input checked="" type="checkbox"/>			

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa		X			
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa			X		
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico			X		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto		X			
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		X			
Evalúa el trabajo de los docentes		X			
Sugiere ideas novedosas		X			
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño		X			
Promueve el desarrollo profesional de los docentes		X			
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			X		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			X		

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

NULA

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

NO ES DE MI INTERES

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

QUE SE ADECUÉ A LAS RELACIONES HUMANAS

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

NO FAVORECE

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

PREPARACION PERO REAL

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

ENCUESTA PARA DOCENTES

Escuela SUC # 251 F.V

DATOS PERSONALES

Género MASC. Grado máximo de estudios cursado carrera de Inglés

Edad 20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años 51 años en adelante

Antigüedad en el servicio 25 Antigüedad en la escuela 25

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder	<input checked="" type="checkbox"/>				
Es un guía	<input checked="" type="checkbox"/>				
Coordina las actividades escolares		<input checked="" type="checkbox"/>			
Conoce a su personal			<input checked="" type="checkbox"/>		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela					<input checked="" type="checkbox"/>
Mantiene una relación cordial con el personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Se comunica con su personal					<input checked="" type="checkbox"/>
Da orientación directa al personal	<input checked="" type="checkbox"/>				
Estimula el trabajo colaborativo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar					<input checked="" type="checkbox"/>
Toma decisiones sin considerar a los demás	<input checked="" type="checkbox"/>				
Permite que las decisiones se tomen por consenso			<input checked="" type="checkbox"/>		
Delega responsabilidades al colectivo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Reconoce el desempeño de sus compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>				
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas					<input checked="" type="checkbox"/>
De infraestructura	<input checked="" type="checkbox"/>				
De enseñanza	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
De aprendizaje					<input checked="" type="checkbox"/>
Se involucra en las problemáticas de la escuela					<input checked="" type="checkbox"/>
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar			<input checked="" type="checkbox"/>		
Tiene una buena relación con los alumnos				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tiene una buena relación con los padres de familia	<input checked="" type="checkbox"/>				
Mantiene siempre abierta su oficina					
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes					<input checked="" type="checkbox"/>
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso					<input checked="" type="checkbox"/>

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa			✓		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa	✓				
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico					✓
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto				✓	
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela					✓
Evalúa el trabajo de los docentes	✓				
Sugiere ideas novedosas	✓				
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño	✓				
Promueve el desarrollo profesional de los docentes	✓				
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos					✓
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			✓		

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

excelente

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

enriqueciendo la amistad entre ambos

3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?

es muy completo mi director.

4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?

innecesarias

5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?

mejorar la disciplina y asistencia de los alumnos y docentes

ANEXO 5

➤ Resultados de encuestas a los docentes

De un total de 27 encuestas aplicadas relacionadas al desempeño del Gestor Directivo en la escuela Secundaria, en la siguiente tabla se especifica en cada rubro, el número de docentes que seleccionó dicha respuesta.

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Actúa como un líder	2	3	7	5	10
Es un guía	2	0	10	7	8
Coordina las actividades escolares	0	4	11	6	7
Conoce a su personal			5	6	17
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela		2	6	4	11
Mantiene una relación cordial con el personal		2	2	6	16
Se comunica con su personal		4	6	7	8
Da orientación directa al personal	1	4	2	10	8
Estimula el trabajo colaborativo	2	3	6	3	3
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar	1	2	9	4	9
Toma decisiones sin considerar a los demás	9	10	6	2	1
Permite que las decisiones se tomen por consenso		6	9	9	4
Delega responsabilidades al colectivo	3	2	6	6	5
Reconoce el desempeño de sus compañeros	2	4	6	6	7
Investiga y conoce las necesidades:					
Académicas	1	5	8	7	7
De infraestructura	2	3	8	8	5
De enseñanza	1	3	10	7	6
De aprendizaje	1	4	9	8	6
Se involucra en las problemáticas de la escuela		1	5	9	12
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar		2	7	10	7
Tiene una buena relación con los alumnos			5	13	10
Tiene una buena relación con los padres de familia	1		7	10	10
Mantiene siempre abierta su oficina			5	6	16
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			9	10	9

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		5	10	9	4
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso		1	6	9	12
Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa		1	8	8	11
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa	1	2	9	10	4
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico		1	8	9	10
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto		1	8	8	7
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		6	4	4	13
Evalúa el trabajo de los docentes	1	2	9	5	10
Sugiere ideas novedosas	1	5	6	12	3
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño	1	5	7	8	6
Promueve el desarrollo profesional de los docentes	1	3	9	7	7
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			7	7	14
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			6	3	17

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

El director...	NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL	%ok	%x		
Actúa como un líder	2	3	7	5	10	27	0,37037	0,62963	Identidad	0,666
Es un guía	2	0	10	7	8	27	0,2963	0,7037		
Coordina las actividades escolares	0	4	11	6	7	28	0,25	0,75		
Conoce a su personal			5	6	17	28	0,60714	0,39286		
Promueve un ambiente agradable que favorece el trabajo en la escuela		2	6	4	11	23	0,47826	0,52174	Actitud	0,635
Mantiene una relación cordial con el personal		2	2	6	16	26	0,61538	0,38462		
Se comunica con su personal		4	6	7	8	25	0,32	0,68		
Da orientación directa al personal	1	4	2	10	8	25	0,32	0,68		
Estimula el trabajo colaborativo	2	3	6	3	3	17	0,17647	0,82353		
Impulsa los esfuerzos del colectivo escolar	1	2	9	4	9	25	0,36	0,64	Liderazgo	0,773
Toma decisiones sin considerar a los demás	9	10	6	2	1	28	0,03571	0,96429		
Permite que las decisiones se tomen por consenso		6	9	9	4	28	0,14286	0,85714		
Delega responsabilidades al colectivo	3	2	6	6	5	22	0,22727	0,77273		
Reconoce el desempeño de sus compañeros	2	4	6	6	7	25	0,28	0,72		
Investiga y conoce las necesidades:										
Académicas	1	5	8	7	7	28	0,25	0,75	Función	0,78
De infraestructura	2	3	8	8	5	26	0,19231	0,80769		
De enseñanza	1	3	10	7	6	27	0,22222	0,77778		
De aprendizaje	1	4	9	8	6	28	0,21429	0,78571		
Se involucra en las problemáticas de la escuela		1	5	9	12	27	0,44444	0,55556		
Atiende de manera oportuna los conflictos entre el personal escolar		2	7	10	7	26	0,26923	0,73077		
Tiene una buena relación con los alumnos			5	13	10	28	0,35714	0,64286		
Tiene una buena relación con los padres de familia	1		7	10	10	28	0,35714	0,64286		
Mantiene siempre abierta su oficina			5	6	16	27	0,59259	0,40741		
Favorece un ambiente físico y social para la convivencia y los aprendizajes			9	10	9	28	0,32143	0,67857		
Involucra a los padres de familia en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos		5	10	9	4	28	0,14286	0,85714		
Ejerce su responsabilidad con entusiasmo y compromiso		1	6	9	12	28	0,42857	0,57143		

"Nuevos ámbitos de la Gestión Directiva en la educación Básica.
El caso de la escuela Secundaria Federal No. 251"
Claudia Lilian Sánchez Uriarte

Goza de la confianza de los miembros de la comunidad educativa		1	8	8	11	28	0,39286	0,60714		
Busca mecanismos y estrategias para que todo el personal docente se comprometa	1	2	9	10	4	26	0,15385	0,84615	Competencias	0,851
Está presente y preside las reuniones de consejo técnico		1	8	9	10	28	0,35714	0,64286		
Guía, anima, motiva y media las situaciones de conflicto		1	8	8	7	24	0,29167	0,70833		
Solicita a las autoridades educativas los recursos necesarios para la escuela		6	4	4	13	27	0,48148	0,51852		
Evalúa el trabajo de los docentes	1	2	9	5	10	27	0,37037	0,62963		
Sugiere ideas novedosas	1	5	6	12	3	27	0,11111	0,88889		
Motiva a los docentes a mejorar su desempeño	1	5	7	8	6	27	0,22222	0,77778	Compromiso	0,802
Promueve el desarrollo profesional de los docentes	1	3	9	7	7	27	0,25926	0,74074		
Trabaja en un ambiente de respeto a los derechos			7	7	14	28	0,5	0,5		
Ha apoyado a sus docentes cuando enfrentan diferencias con los padres de familia			6	3	17	26	0,65385	0,34615		

Las respuestas a las preguntas abiertas hechas a los docentes fueron contestadas de la siguiente manera:

1. ¿Cómo es su relación con el Director?

- Cordial, de respeto y confianza: 12 docentes
- Muy buena: 6 docentes
- Excelente: 2 docentes
- De respeto y admiración: 2 docentes
- Nula: 1 docente
- Con respeto pero no hay mucha comunicación: 1 docente
- Regular: 1 docente
- Relación de trabajo, con respeto: 1 docente
- Agradable: 1 docente
- Armónica y de amistad: 1 docente

2. ¿Cómo podría mejorar esa relación?

- Con más comunicación: 8 docentes
 - No podría ser mejor: 4 docentes
 - Cumpliendo siempre con mis actividades docentes: 3 docentes
 - Trabajando con sinergia: 3 docentes
 - Mayor convivencia: 2 docentes
 - Acercándose más a las necesidades de docentes: 1 docente
 - Ambas partes mejorar en su desempeño: 1 docente
 - Que ejerza mejor su liderazgo: 1 docente
 - Enriqueciendo la amistad entre ambos: 1 docente
 - Manteniendo el mismo respeto: 1 docente
 - No es de mi interés: 1 docente
3. ¿Qué aspecto considera que es necesario para que su Director sea un Gestor efectivo?
- Comunicarnos con tiempo de las problemáticas: 2 docentes
 - Que sea imparcial: 2 docentes
 - Ejercer liderazgo horizontal: 2 docentes
 - Liderazgo y autoridad: 2 docentes
 - Llevara una agenda de actividades bien específica para que no se le olvide nada: 2 docentes
 - No causarle problemas extras con un trabajo deficiente por parte de los docentes: 1 docente
 - Comprometer a su personal para que cumpla con sus responsabilidades: 1 docente
 - Involucrarse más con el cuerpo docente en el ámbito del aula: 1 docente
 - Trabajo en equipo: 1 docente
 - Cursos de liderazgo: 1 docente
 - Que se adecue a las relaciones humanas: 1 docente
 - Que haya más confianza: 1 docente
 - Es muy completo: 1 docente
 - Cambio del sistema educativo: 1 docente

- Motivación: 1 docente
 - Involucrar más a los padres: 1 docente
 - Que la Inspectora lo deje hacer: 1 docente
 - Demasiada paciencia, organización y comunicación asertiva: 1 docente
 - Que no le carguen la mano con tanto trabajo administrativo: 1 docente
4. ¿Qué piensa de las visitas de evaluación pedagógica en el aula?
- No favorecen: 4 docentes
 - Cumplen con su objetivo de motivar la participación y a que nos veamos comprometidos a mejorar nuestra labor docente frente a grupo: 4 docentes
 - Sólo he tenido una pero solicito más sugerencias para mejorar: 4 docentes
 - Son muy buenas porque así se dan cuenta del desempeño del docente: 2 docentes
 - Son una oportunidad para mejorar la enseñanza, así como los aprendizajes de los alumnos: 2 docentes
 - Son para la mejora de la clase, pero no debería ser tan obvio, debido a que los alumnos abusan al saber que somos evaluados: 2 docentes
 - Son una agresión porque los alumnos son objetos no personas por lo que el método no es el adecuado: 2 docentes
 - Sólo es un aspecto del trabajo educativo: 1 docente
 - Me estresan: 1 docente
 - Factibles: 1 docente
 - No favorecen en nada, mejor dar cursos para mejorar: 1 docente
 - Basura: 1 docente
 - Son necesarias: 1 docente
5. ¿Qué se podría llevar a cabo para que los logros alcanzados por la escuela fueran mejores?
- Que todos se comprometieran a cumplir con su labor docente 6 docentes
 - Trabajo colaborativo docente-alumno-padre de familia: 4 docentes
 - Compromisos reales: 2 docentes
 - Empezar el trabajo con reglas claras y que haya apoyo: 2 docentes

- Que exista una mayor autoridad ante el alumno, y hacer que los alumnos acaten las reglas: 2 docentes
- Una comunicación amplia entre Directivos: 1 docente
- Una capacitación extra, no temer al cambio y prepararnos siempre: 1 docente
- Sistematización de todos los aspectos educativos, así como seguimiento: 1 docente
- Sean reales, lógicos y alcanzables: 1 docente
- Tener a toda la plantilla docente mejor preparada y no ser o actuar con favoritismos a maestros o personas que no tienen nivel académico o no tengan profesionalismo: 1 docente
- Dar a conocer los logros de toda la comunidad escolar: 1 docente
- Preparación pero real: 1 docente
- Cambio del sistema educativo: 1 docente
- Que los grupos se integraran al menos por 20 alumnos como máximo para poder atenderlos mejor: 1 docente
- Trabajar en CTE, dar ideas y aplicarlas: 1 docente

ANEXO 6

➤ Lecturas de documentos escritos

Información proporcionada por el Subdirector Escolar-Académico de la escuela Secundaria Federal No. 251 turno vespertino

Aprovechamiento escolar de los ciclos escolares

2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013- 2014	2014-2015
Se logro un promedio final de 7.46 ya que existe un bajo nivel académico y por consecuencia un bajo rendimiento escolar, ocasionando que los niveles de reprobación se mantengan sobre todo por el índice de deserción, que aumenta en los bimestres posteriores a las vacaciones decembrinas, las materias de mayor índice de reprobación continua siendo las ciencias exactas aunque se ha incrementado en música y educación física.	Hubo un avance significativo pues del promedio general de 7.56 lo cual se ha visto también modificado el número de materias reprobadas y el nivel de deserción.	En este ciclo escolar en materias claves, se ha modificado la planeación y la evaluación por lo que el avance en la planeación por competencias ha dado resultados significativos, alcanzando un 7.53 de promedio final, y en los grupos de segundos la deserción disminuyó encontrando que pasaron casi íntegros a tercero con solo una o dos bajas por reprobación.	En este ciclo escolar se alcanzo un 7.47 de promedio final, las asignaturas con un alto índice de reprobación en las asignaturas de Matemáticas y Español de 1er grado, Educación Artística en segundo grado, en los grupos de Primer año se detecto una problemática de conducta y la deserción disminuyo	El promedio general alcanzado en el presente ciclo escolar, fue de 7.40 . El presente ciclo escolar se caracterizó por tener un faltante importante en la plantilla docente, situación que repercutió en la relajación de la disciplina; en un incremento en la inasistencia; y la falta de interés de los alumnos hacia el estudio.

ANEXO 7

ENLACE: Resultados obtenidos en mi escuela

ESPAÑOL

Porcentaje de alumnos en cada nivel de logro por grado 2013/2012/2011*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
1°	2013	60.3%	42.5%	40.3%	34.4%	41.3%	43.7%	5.3%	15.2%	15.0%	0.0%	0.9%	1.0%
	2012	64.1%	40.0%	37.8%	31.2%	40.3%	42.2%	4.7%	18.2%	18.5%	0.0%	1.5%	1.5%
	2011	80.7%	43.3%	40.8%	17.6%	39.7%	41.7%	1.7%	16.1%	16.6%	0.0%	0.9%	0.9%
2°	2013	72.1%	39.3%	39.4%	24.2%	40.4%	41.5%	3.6%	18.7%	17.3%	0.0%	1.7%	1.8%
	2012	71.3%	39.6%	37.1%	28.1%	39.8%	42.7%	0.6%	18.7%	18.8%	0.0%	1.8%	1.4%
	2011	89.0%	50.1%	44.4%	8.9%	35.9%	40.8%	2.1%	13.3%	14.0%	0.0%	0.7%	0.7%
3°	2013	68.1%	39.3%	41.0%	31.2%	43.9%	43.8%	0.7%	16.0%	14.4%	0.0%	0.9%	0.7%
	2012	74.0%	40.7%	41.1%	24.4%	39.5%	41.5%	1.6%	18.4%	16.4%	0.0%	1.5%	1.0%
	2011	72.5%	38.5%	38.7%	25.4%	45.8%	47.3%	2.1%	15.1%	13.5%	0.0%	0.7%	0.5%

S/D: SIN DATOS

INSUFICIENTE	Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
ELEMENTAL	Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
BUENO	Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.
EXCELENTE	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**				Porcentaje de escuelas que se encuentran por debajo de mi escuela por grado-asignatura 2013/2012/2011				
		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS			ENTIDAD	PAÍS
1°	2013	429	476	480	1°	2013	26.5	16.5
	2012	427	486	490		2012	22.7	13.0
	2011	386	477	481		2011	6.4	3.5
2°	2013	398	487	485	2°	2013	8.8	5.7
	2012	404	487	490		2012	13.4	6.1
	2011	347	452	465		2011	3.8	2.1
3°	2013	420	494	489	3°	2013	20.4	13.3
	2012	416	500	495		2012	16.2	10.0
	2011	422	500	497		2011	9.7	7.1

* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

** Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

MATEMÁTICAS

Porcentaje de alumnos en cada nivel de logro por grado 2013/2012/2011*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
1°	2013	76.2%	56.1%	52.9%	21.7%	30.4%	31.5%	2.1%	10.8%	12.2%	0.0%	2.7%	3.4%
	2012	84.1%	55.5%	51.9%	13.5%	30.1%	32.1%	2.4%	11.8%	13.1%	0.0%	2.7%	2.9%
	2011	91.6%	63.4%	59.3%	8.4%	27.2%	29.4%	0.0%	7.9%	9.3%	0.0%	1.5%	2.1%
2°	2013	77.2%	52.2%	49.2%	18.6%	32.1%	32.5%	3.0%	12.0%	13.0%	1.2%	3.6%	5.2%
	2012	48.1%	52.6%	52.9%	20.9%	32.5%	32.4%	22.8%	11.1%	11.0%	8.2%	3.9%	3.8%
	2011	85.6%	55.5%	54.1%	13.0%	31.9%	32.2%	1.4%	10.6%	11.1%	0.0%	2.0%	2.7%
3°	2013	55.4%	50.2%	50.3%	32.4%	30.0%	30.0%	10.8%	13.2%	12.8%	1.4%	6.6%	6.8%
	2012	75.0%	52.0%	54.5%	24.2%	30.4%	29.5%	0.8%	12.7%	11.4%	0.0%	4.9%	4.5%
	2011	93.1%	57.0%	58.2%	6.3%	31.2%	30.4%	0.7%	9.3%	8.8%	0.0%	2.6%	2.7%

S/D: SIN DATOS

INSUFICIENTE	Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
ELEMENTAL	Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
BUENO	Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.
EXCELENTE	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**

		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
1°	2013	429	493	503
	2012	422	497	507
	2011	379	473	486
2°	2013	452	511	521
	2012	543	515	514
	2011	412	497	503
3°	2013	524	543	543
	2012	460	535	529
	2011	412	515	513

Porcentaje de escuelas que se encuentran por debajo de mi escuela por grado-asignatura 2013/2012/2011

		ENTIDAD	PAÍS
1°	2013	20.6	10.0
	2012	14.0	5.3
	2011	5.1	2.4
2°	2013	21.2	12.6
	2012	79.2	83.0
	2011	6.0	3.8
3°	2013	54.9	53.3
	2012	19.7	14.7
	2011	4.8	3.5

* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

** Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA ***

Porcentaje de alumnos en cada nivel de logro por grado 2013*

	INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
1° 2013	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
2° 2013	49.1%	13.8%	12.0%	35.5%	36.3%	35.7%	14.2%	42.8%	45.5%	1.2%	7.1%	6.8%
3° 2013	26.4%	14.3%	13.8%	39.6%	28.6%	29.1%	31.9%	51.9%	52.8%	2.1%	5.2%	4.3%

S/D: SIN DATOS

INSUFICIENTE	Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
ELEMENTAL	Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
BUENO	Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.
EXCELENTE	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013**

	ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
1° 2013	S/D	S/D	S/D
2° 2013	392	487	492
3° 2013	442	496	495

Porcentaje de escuelas que se encuentran por debajo de mi escuela por grado-asignatura 2013 ***

	ENTIDAD	PAÍS
1° 2013	S/D	S/D
2° 2013	5.7	3.3
3° 2013	25.6	17.9

* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

** Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

*** Los alumnos de 1er grado de secundaria no son evaluados en esta asignatura

ANEXO 8

Cronograma de actividades

En una investigación es de primordial importancia el establecer un plan de trabajo estableciendo cada una de las actividades a realizar y los tiempos para llevarla a cabo para así poder lograr con los objetivos planteados desde el principio del proyecto. Para esta investigación se establecieron las siguientes actividades y tiempo a realizarse.

ACTIVIDADES	MESES											
	NOV 2014	DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015	JUL 2015	AGO 2015	SEP 2015	OCT 2015
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
Revisión de la literatura	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Selección del método y diseño de investigación						█	█	█	█			
Recolección de datos								█	█	█		
Análisis de los datos									█	█	█	
Interpretación de los resultados y elaboración de las conclusiones											█	█
Redacción del informe final												█