



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
“EN EL MARCO DEL 40 ANIVERSARIO”

Licenciatura en Administración Educativa

TESIS

**“El papel del Liderazgo Directivo en la
Planeación y Gestión Estratégica”
Un estudio de caso de la
Escuela Secundaria Núm. 105
José Guadalupe Posada**

Que para obtener el título de
Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA:

Alma Patricia Gutiérrez Macías

Asesor de Tesis:

Mtro. Alejandro Carmona León

Ciudad de México, Enero, 2018.

Contenido.

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema y el objeto de estudio de la investigación.....	5
Justificación del objeto de estudio.....	5
Planteamiento del problema.....	8
Objetivo General.....	10
Marco Conceptual.....	10
Antecedentes históricos de la Escuela Secundaria Núm. 105 José Guadalupe Posada. Estudio de caso.....	10
Narrativa de la Experiencia Profesional y el Contexto Social de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M.....	14
Problematización.....	17
Capítulo 2. El papel del liderazgo directivo en la gestión escolar.....	26
Noción de Liderazgo.....	27
Liderazgo transaccional.....	28
Liderazgo transformacional.....	29
Liderazgo Escolar.....	33

Capítulo 3. La implementación del enfoque de la planeación y gestión estratégica escolar y sus implicaciones en la función directiva.....44

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2001.....44

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).....50

La Reconfiguración de la Reforma Educativa y la Ley General de Servicio Profesional Docente (LGSPD).....54

Ruta de Mejora Escolar dentro de la planeación y gestión estratégica.....58

El Nuevo Modelo Educativo 2016.....67

Capítulo 4. Análisis de la información entorno al estudio de caso sobre el papel del “Liderazgo Directivo” enfocado en las cinco dimensiones que exige la LGSPD.....71

Metodología de la Investigación.....72

Análisis de las cinco dimensiones que establece la LGSPD.....75

Conclusiones.....81

Referencias bibliográficas.....85

Referencias en línea.....88

Anexos.....94

Introducción.

El presente trabajo es un análisis, sobre el papel que tiene el Liderazgo Escolar en la Gestión Escolar, dentro del nuevo marco de la reforma educativa, en este sentido, un actor principal en éste ámbito de estudio es el Director Escolar, como el sujeto responsable de coordinar, administrar, planear y dirigir las acciones que lleva a cabo la escuela para la mejora del logro educativo.

La noción de liderazgo en el ámbito educativo se presenta como un rasgo importante para la toma de decisiones de manera colectiva en los centros escolares; el cual requiere un cambio en la manera de actuar de las personas, plantear mejoras en la planeación y organización escolar, con la finalidad de la mejora del logro educativo (Fullan, 2000) de acuerdo con el autor, si la escuela asume su compromiso y responsabilidad, de manera colectiva, donde se fomente un clima laboral adecuado, se establezcan objetivos y metas en común y se tenga una visión de lo que la escuela aspira alcanzar, con un trabajo cercano con la comunidad y los padres de familia, estos factores contribuirán a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los niños y jóvenes. No obstante, cabe poner en énfasis, que la persona encargada de impulsar las acciones es el director escolar.

De acuerdo a Farhangmehr, M., Taylor, J. S., y Machado, M. L. (2001), el director es el responsable de administrar las acciones concernientes a los recursos humanos, materiales y financieros. Así como tener conocimiento amplio del ámbito pedagógico, al mismo tiempo debe de contar con las competencias necesarias para desarrollar la planeación escolar que garantice una gestión eficiente de todos los recursos disponibles con que cuenta la escuela.

Al igual se supone que es el promotor de las buenas prácticas, tener conocimiento de los planes y programas de estudios, y conocimiento del contexto de la escuela. Tener competencias, en el ámbito de la comunicación y manejo de conflictos, la facilidad y claridad en la toma de decisiones entre otros ámbitos (Fullan, 2000; Namó Mello, 1998).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008), expone la importancia de contar con personas capaces de coordinar de manera eficiente la gestión escolar, a través de un trabajo colegiado, la toma de decisiones compartidas, pero sobre todo la responsabilidad de la mejora educativa.

Los líderes escolares se enfrentan a desafíos con las crecientes expectativas de las escuelas y la escolarización, en una sociedad que se caracteriza por la innovación tecnológica, éste con la finalidad de modificar los sistemas educativos y preparar a todos los jóvenes con los conocimientos y habilidades necesarias, llamadas ahora competencias, que les permitan enfrentar un mundo cambiante y cada vez más globalizado (OCDE, 2008, p.36).

En este contexto, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál (es) son los obstáculos y los retos que presentan los directores de educación básica para ejercer un liderazgo educativo dentro de un marco de la reforma educativa?
- ¿El enfoque de liderazgo directivo dentro de la gestión escolar contribuye al logro educativo de la escuela? ¿De qué forma el director ejerce este papel?
- ¿Cuáles son las nuevas competencias que ofrece la Secretaría de Educación Pública, en esta materia para fortalecer la función directiva?

Para fines metodológicos, el trabajo se lleva a cabo a través de un estudio de caso; con la finalidad de conocer en un estudio particular, las prácticas que realiza el director, para tratar de cumplir, por una parte, con lo que establece la política educativa, y con ello, establecer prácticas innovadoras que contribuyan al logro educativo de la escuela; por otra parte, mantener el control y la conducción de manera eficiente de la escuela. Dentro de un contexto diverso, donde predominan

prácticas rutinarias y tradicionales, una estructura vertical, así como la resistencia al cambio educativo.

Para ello, el presente trabajo se estructura en cuatro capítulos:

1. El primer capítulo se presenta en el marco de referencia que da pie al trabajo de investigación, donde se presenta el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo de estudio, las preguntas de investigación; y la metodología a desarrollar en el estudio realizado.
2. En el segundo capítulo, en una primera parte, se presenta los referentes teóricos conceptuales, que dan sustento a la noción de liderazgo escolar que hoy establece la política educativa sobre todo en el ámbito de la gestión y la planeación estratégica escolar. Asimismo, se presenta, el referente normativo en el que se sustenta hoy en día el perfil del director, desde el ámbito de las competencias mismas que tiene que desarrollar para contribuir al logro educativo, en este contexto se analizan las propuestas que establece la Nueva Reforma Educativa, del actual presidente Enrique Peña Nieto, así como los principales cambios observados en la gestión escolar.
3. En el tercer capítulo se refiere a un análisis de corte cualitativo, donde presento el resultado de una serie de entrevistas realizadas a miembros de la comunidad escolar del plantel educativo; para ello se toma como referencia las cinco dimensiones que hoy la SEP, toma en cuenta en las que se debe conducir el papel del Director Escolar enfocado al Liderazgo Efectivo Escolar, y los requerimientos de la Nueva Reforma Educativa.
4. En el cuarto capítulo se realiza un análisis de la información de forma concreta dentro del marco de la gestión educativa, en donde se pretende responder mediante el estudio de caso, las preguntas de investigación antes planteadas, con el fin de dar respuesta a las exigencias de la Nueva Reforma Educativa y

el perfil de preparación que el director aspira obtener respecto a su liderazgo, para lograr la calidad educativa en su institución en beneficio de sus alumnos.

Por último, se presenta un panorama más preciso, de los principales hallazgos encontrados del estudio de caso, así como los retos que presentan los directores para ejercer estas nuevas competencias de liderazgo directivo ante el nuevo contexto de la reforma educativa.

En conclusión, este análisis pretende reflejar la importancia del Liderazgo Directivo y comprender que la formación profesional del Director Escolar, precisa garantizar el logro educativo de sus estudiantes, porque sus funciones docentes, son pertinentes en el desarrollo y calidad de la educación. ¿Cuál (es) son los obstáculos y los retos que presentan los directores de Educación Básica para ejercer un liderazgo educativo de manera eficaz dentro del marco de la Reforma Educativa?

Capítulo 1. Planteamiento del problema y el objeto de estudio de la investigación

Justificación del objeto de estudio.

En el ámbito de la Nueva Reforma Educativa, encabezada por esta administración del presidente Enrique Peña Nieto, un ámbito sustancial es fortalecer la gestión escolar, a través de un trabajo más incluyente de todos los actores educativos que contribuyen al logro educativo de las escuelas, en este sentido, el tema de liderazgo es fundamental en la contribución de la calidad de la enseñanza de los niños y jóvenes.

La propuesta de la reforma educativa en este sexenio pretende elevar la calidad educativa y con ello, modifica el artículo 3° Constitucional, que dice:

El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro del aprendizaje de los educandos (26 de febrero de 2013, Artículo 3).

En este sexenio se le da mayor apoyo institucional al tema de evaluación educativa, para ello, el mismo artículo 3° establece dar autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación con personalidad jurídica y patrimonio propio, y se le otorga nuevas atribuciones en relación a la participación en el diseño, la regulación y la operación del Servicio Profesional Docente, así también para coordinar el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. En el 2013 se promulgan cambios a la Ley General de Educación, y se establecieron dos nuevas leyes: Ley General de Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Así también se establece por decreto presidencial la Coordinación Nacional de Servicio Profesional Docente (26 de febrero de 2013, Artículo 3)..

Con base a estos cambios se pretende dar un mayor impulso a lo que hoy se conoce como *autonomía escolar* de acuerdo al artículo 28, bis de la LGE, si bien establece darle mayores atribuciones a los gobiernos locales en el ámbito de la mejora de las escuelas, no obstante las escuelas inscritas que tienen que seguir trabajando bajo un enfoque de gestión estratégica establecido con anterioridad con el Programa de Escuelas de Calidad; que para hoy la autonomía de la gestión consiste, de acuerdo con Aragón Romero (2013), en llevar a cabo ciertos puntos entre ellos:

- a) Planeación, tomando en cuenta a toda la comunidad educativa, las nuevas propuestas pedagógicas, así como lo que determine la política educativa.
- b) Administración financiera de los recursos que lleven a cabo en las escuelas.
- c) De convivencia y toma de decisiones de manera colectiva con la comunidad escolar.

Todo lo anterior por supuesto tiene impacto real en las escuelas, no obstante, ¿A quién le corresponde entregar cuentas de la política educativa en la escuela, como una primera instancia?, obviamente es el director del centro escolar, el que hoy tiene que desarrollar nuevas competencias para hacerle frente al nuevo escenario educativo.

Es por ello, que mi interés como estudiante de Administración Educativa, es analizar a través de un estudio de caso, cómo y de qué forma, el liderazgo directivo contribuye o no, al logro educativo de las escuelas, en un escenario complejo donde todavía predominan prácticas rutinarias y tradicionales, en una estructura vertical y en ocasiones rígida.

El análisis del trabajo se ubica en la acciones de Liderazgo Directivo Escolar, en la Escuela Secundaria General núm. 105 José Guadalupe Posada, en el turno matutino, ya que se encuentra una deficiencia, con base en el conocimiento y manejo de la Gestión Escolar, la Planeación Estratégica, la toma de decisiones, el reconocimiento de necesidades y prioridades educativas y la delegación de

responsabilidades, que originan un desorden administrativo; lo que la política quiere cambiar en el ámbito de las competencias directivas, en el ámbito de liderazgo educativo (Véase los cursos de formación para directores y supervisores escolares II (2012), y III (2013) FLACSO). Desde entonces la formación directiva establecía darle énfasis al liderazgo directivo.

Para ello resulta oportuno, delimitar nuestro campo de investigación, y establecer nuestras líneas de acción, basadas en el enfoque de las funciones del Director de Educación Secundaria dentro del marco de la gestión escolar y la planeación estratégica. En este sentido, el propósito es realizar un análisis descriptivo de las funciones y tareas del director dentro de la escuela, así como, es su organización, el liderazgo que aplica, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, las estrategias que se llevan a cabo para el logro de los aprendizajes esperados y la rendición de cuentas, que se establecen dentro del marco de la gestión escolar, es decir, estudiar cual es el perfil de puesto que necesita tener un directivo y sus funciones, así como la relación que tiene con todos los actores escolares y sociales que intervienen dentro de su escuela.

Con ello se busca conocer paso a paso la formación, el desarrollo, la comunicación y el profesionalismo con el que se desenvuelve un director, además de identificar los problemas reales que se viven dentro de su práctica cotidiana y qué soluciones se consideran, que destinen y garanticen el logro de los objetivos planteados de manera general, en beneficio de sus educandos y de toda la comunidad escolar.

También, es relevante para este estudio, relacionar y confrontar las funciones que realiza, con lo establecido en los ejes principales de la Reforma Educativa, pero, sobre todo, si cumple con las exigencias de la nueva Ley General del Servicio Profesional Docente que establece el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y la Secretaría de Educación Pública. (DOF. 2014).

Planteamiento del problema.

Como se aprecia en la Justificación, el Liderazgo Escolar es un tema fundamental, hoy en día, en este marco de la Reforma Educativa, el Director es la figura de autoridad, liderazgo y gestión escolar, dentro de la escuela, en él recae la responsabilidad de lograr un desarrollo óptimo dentro de su gestión, satisfaciendo las necesidades principales de su comunidad escolar, enfrentar los diferentes retos en la toma de decisiones, el control de conflictos, la organización escolar, la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, el supervisar el trabajo colaborativo de sus docentes y personal de apoyo, así como garantizar una rendición de cuentas efectiva, es de suma importancia realizar una autoevaluación en su quehacer educativo, para reflexionar sobre las áreas de oportunidad de mejora escolar ,que necesita reforzar día a día.

De lo anterior, se conduce que el papel del director requiere de capacidad de liderazgo efectivo, para confrontar los problemas reales que surgen dentro de su gestión, actuar de manera responsable, llevando consigo el cumplimiento de la mejora escolar, que debe establecerse dentro de la normalidad mínima, que la Reforma Educativa exige; en este mismo sentido la pregunta principal de investigación es: ¿Cuál (es) son los obstáculos y los retos que presentan los directores de educación básica para ejercer un liderazgo educativo de manera eficaz dentro de un marco de la Reforma Educativa?

En este planteamiento me surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Por qué el Liderazgo Escolar es importante para lograr la eficacia en la escuela?
- ¿Cómo funcionan las tareas de liderazgo dentro de una escuela?
- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza un directivo encaminadas a la mejora de los aprendizajes en beneficio de los alumnos?
- ¿Qué conocimientos debe tener el director dentro del marco de la gestión escolar y la planeación estratégica?

- ¿Cuáles son los perfiles de desempeño directivo que se deben desarrollar para el mejoramiento de liderazgo y gestión dentro de la escuela?

En este contexto, la finalidad del estudio, es conocer las prácticas que realiza el director, para tratar de cumplir, por una parte, con lo que establece la política educativa, y con ello, establecer prácticas innovadoras que contribuyan al logro educativo de la escuela; por otra parte, mantener el control y la condición de manera eficiente de la escuela. Dentro de un contexto diverso donde predominan prácticas rutinarias y tradicionales, una estructura vertical, así como la resistencia al cambio educativo.

Con base en lo anterior, y tomando en consideración mi experiencia profesional, se presenta el análisis del director en la figura 1.

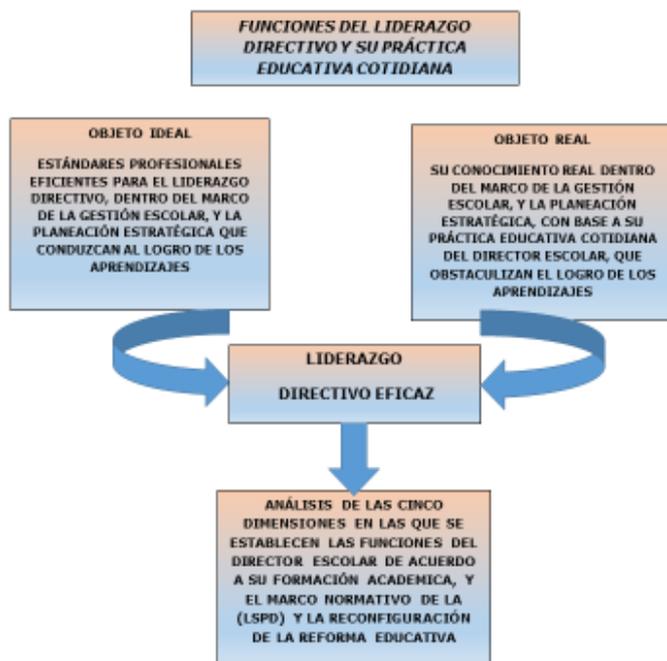


Figura 1. Funciones del liderazgo directivo y su práctica educativa cotidiana [Elaboración propia]

Objetivo General.

Reconocer las prácticas que el Director Escolar, adopta de acuerdo al enfoque de liderazgo, con base en los requerimientos que la Nueva Reforma Educativa le exige; y a su vez poder estudiar, las prácticas directivas obligatorias para cumplir el mandato que realiza, modifica, y construye, para tratar de cumplir con los preceptos que establece la autoridad educativa, que contribuya al logro educativo. Dentro de un contexto complejo, donde existen prácticas tradicionales de control, así como resistencia al cambio, una administración centralista y rígida, que promueve la Reforma, por mencionar sólo algunos aspectos.

Marco Contextual.

Antecedentes históricos de la Escuela Secundaria Núm. 105 José Guadalupe Posada. Estudio de caso.

La Escuela Secundaria Núm. 105 José Guadalupe Posada, con clave de centro de trabajo 09DES0105B, fue fundada en el año de 1963, como Escuela Secundaria por Cooperación, ya que los habitantes del lugar, pagaban el salario de los que ahí laboraban, todo esto en el turno vespertino, que fue el inicio gracias al entusiasmo del profesor Felipe Palacios del Águila, y una de las fundadoras fue la maestra Martha de la Biseca y en su inicio su ubicación se encontraba en el centro del Pueblo de Santa. Rosa Xochiac, Delegación Álvaro Obregón, en el Distrito Federal, compartía su espacio en el turno matutino con la Escuela primaria Cenobia García Nava, y en el turno vespertino se realizaban las actividades escolares como secundaria, como se tiene constancia en la figura 2

Alrededor de 1966, la escuela dejó de ser por cooperación para convertirse en la escuela secundaria No. 105 T.V. y con el tiempo fue necesario crear el turno matutino, gracias a las gestiones de los pobladores, los profesores de ambas escuelas, y su insistencia; se pidió a las autoridades de la SEP, el Departamento del Distrito Federal y la Presidencia de la República, la construcción de la Secundaria, y con la donación del terreno por parte de los nativos del pueblo,

como fue el C. Jesús Ramírez quien acepto vender su parcela ejidal en un precio simbólico y pagado por el pueblo de Santa Rosa Xochiac, se empezó la construcción de la escuela.

Finalmente fue en el año de 1971, que se fundó el turno matutino, y provisionalmente cuatro aulas de lámina en el edificio actual, estando en construcción el resto del plantel, como se observa en la figura 3. En el año de 1976, siendo el director el profesor Arturo Silva quien promovió un concurso para darle el nombre a la escuela, ganando el que actualmente tiene, José Guadalupe Posada (1852-1913) quien fue un pintor, grabador y caricaturista mexicano, nacido en Aguascalientes, se caracterizaba por sus litografías escenas de la muerte (la catrina), estampas populares, inspiradas en el folclore.

Descripción Física.



Figura 2. Fachada de la Secundaria
[Archivo de la Secundaria 105]



Figura 3. Panorámica de la Secundaria
en construcción
[Archivo de la Secundaria 105]

Ubicación.

La Escuela Actualmente se encuentra situada en: Carretera Santa Rosa-San Mateo núm. 24 Col. Santa Rosa Xochiac, Delg. Álvaro Obregón, México, D.F., como se muestra en la figura 4.

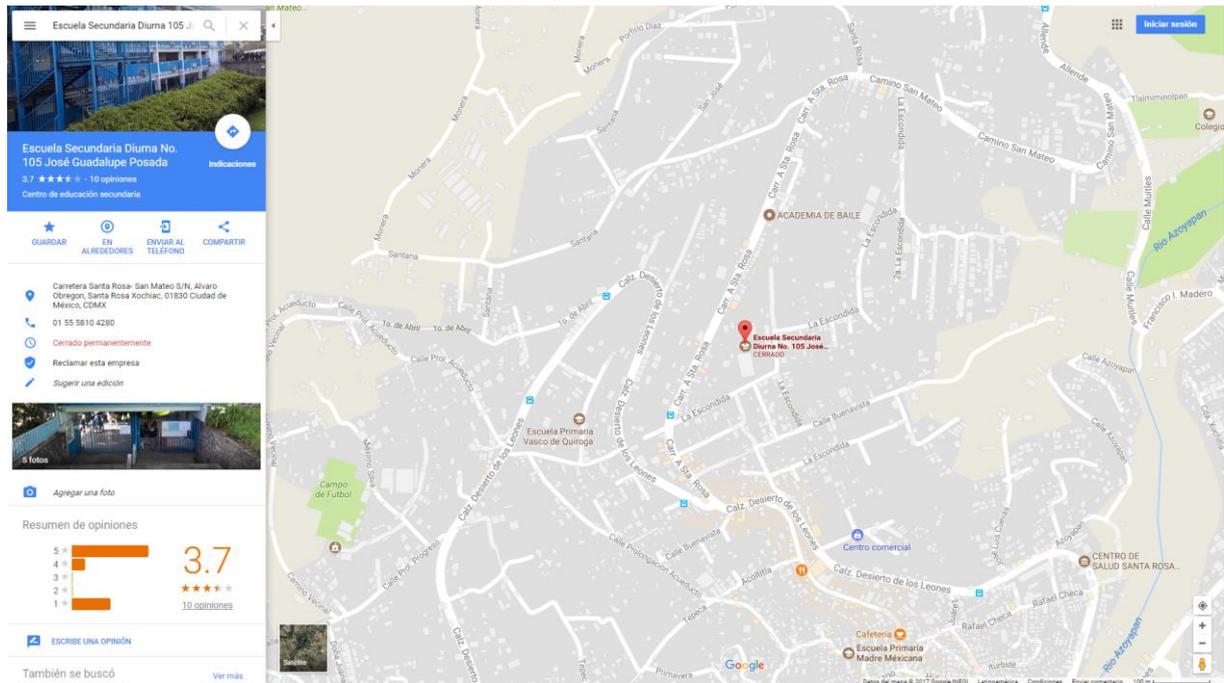


Figura 4. Ubicación de la Escuela Secundaria Diurna José Guadalupe Posada [Imagen extraída de Google Maps]

Actualmente la escuela cuenta con un terreno de 8000 m² total del terreno y 2218 m² construidos, y una población de: 747 alumnos, 1 director, 2 subdirectores, 38 docentes frente a grupo, 1 trabajadora social, y médico escolar, 3 prefectos, 1 controladora, 6 secretarías administrativas, 1 conserje, 1 velador, 4 asistentes de servicio. (Datos proporcionados por el Director Escolar).

La Misión de la Escuela.

Que la Escuela Secundaria Núm. 105. José Guadalupe Posada pretende formar alumnos responsables, competentes, reflexivos, críticos con valores, con logros académicos y sociales que favorezcan a una mejor calidad de vida.

Visión de la Escuela.

Ser la mejor institución educativa de la zona con una educación de calidad, permitiendo el óptimo aprendizaje de los alumnos, con profesores responsables y personal que contribuya a permitir la incorporación de los alumnos a la sociedad del conocimiento, integrando procesos formativos y de competencias en los alumnos que respondan a sus intereses y necesidades.

Objetivos de la Escuela.

El objetivo como escuela es lograr que los alumnos inscritos egresen de acuerdo al perfil de egreso que el Sistema de Educación Básica solicita, además de favorecer su desarrollo de competencias y habilidades para la vida a partir de los aprendizajes esperados, de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes.

Como se menciona en la página de la SEP, el perfil de egreso define el tipo de alumno que se espera formar en el transcurso de la escolaridad básica y tiene un papel preponderante en el proceso de articulación de los tres niveles (preescolar, primaria y secundaria).

Se expresa en los rasgos individuales y sus razones de ser son:

1. Definir el tipo de ciudadano que espera formar a lo largo de la Educación Básica.
2. Ser un referente común para la definición de los componentes curriculares.
3. Ser un indicador para valorar la eficiencia del proceso educativo.

El perfil de egreso plantea rasgos deseables que los estudiantes deben mostrar al término de la Educación Básica, como garantía de que podrán desenvolverse satisfactoriamente en cualquier ámbito en el que decidan continuar su desarrollo. (SEP, 2015).

Organigrama.



Figura 5. Organigrama de la Institución Educativa
[Elaboración propia]

Narrativa de mi Experiencia Profesional y el Contexto Social de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M.

Ingresé a laborar a la SEP el 16 de noviembre del 2008, como secretaria de apoyo, en la Escuela Secundaria General núm. 105 “José Guadalupe Posada” en el turno matutino, realizando actividades administrativas. Después de dos años, en el mes de enero del 2011, tuve la oportunidad de trabajar como ATP (Apoyo Técnico Pedagógico) en la Dirección Operativa No. 3, que abarca y controla la gestión de las escuelas secundarias generales, diurnas, nocturnas de trabajadores, telesecundarias y particulares, adscritas, de las delegaciones: Álvaro Obregón, Cuajimalpa de Morelos, Magdalena Contreras y Benito Juárez, en el D.F.

En agosto del 2013, regresé a la Escuela Secundaria General núm. 105 “José Guadalupe Posada” en el turno matutino, porque me encontraba cursando el último año de la Licenciatura en Administración Educativa, en la UPN, y necesitaba empezar a ejercer actividades de Gestión Educativa para poder obtener experiencia de acuerdo a mi formación académica.

Regresé a esta secundaria y el subdirector de la Escuela me ofreció la comisión como responsable de la Subdirección Académica, porque conocía mi formación y la experiencia que adquirí en la Dirección Operativa 3, al hacerme cargo mi trabajo actual consiste en:

- Analizar el contexto social, cultural y económico en el que se desenvuelve la comunidad escolar.
- Conocer y reconocer las funciones de puesto del personal adscrito a la escuela.
- Demostrar un liderazgo eficaz, con base a las prioridades educativas de la escuela, reconociendo su quehacer educativo, su ámbito de gestión, su tramo de control y reforzar sus acciones concentrándose en la mejora de los resultados o metas establecidas.
- Identificar los propósitos, contenidos curriculares y orientaciones didácticas de la educación secundaria, de acuerdo al desarrollo de los alumnos
- Establecer las acciones de convivencia laboral sana de acuerdo a la normatividad de las condiciones generales de trabajo
- Explicar y conocer las cinco dimensiones en las que se clasifica el trabajo y la práctica educativa
- Conocer cómo aprenden los alumnos, cuáles son los aprendizajes esperados de acuerdo a cada grado de secundaria, la práctica docente, planes y programas de estudio, el trabajo en el aula, e identificar las necesidades educativas de la escuela
- Identificar los propósitos, contenidos curriculares y orientaciones didácticas de la educación secundaria, de acuerdo al desarrollo de los alumnos

- Elaborar la planeación de las Juntas de CTE mes con mes, de acuerdo al Diagnóstico de la Fase Intensiva de la Escuela, que se realiza al inicio de cada ciclo escolar, y a la Ruta de Mejora Escolar, con base a las indicaciones generales de la Guía Operativa del Sistema Básico de Mejora en Educación Básica en el D.F.
- Recopilar y revisar los PAT (Plan Anual de Trabajo) y Avances programáticos de los docentes frente a grupo, así como hacer las recomendaciones adecuadas para la mejora de los aprendizajes
- Entregar evidencias del trabajo colaborativo que se realiza en la escuela, a la Supervisión Escolar, con base a las acciones acordadas en las Juntas del CTE, mes con mes, etc.

Para cumplir con estos objetivos es importante identificar el contexto social en el que se ubica el centro escolar ya que cada escuela se caracteriza por sus propias necesidades. Reflexionar y realizar un diagnóstico sobre las cualidades, áreas de oportunidad, productividad y riesgos, que se tienen dentro de la organización educativa, propiciando el trabajo colaborativo entre los agentes locales escolares, así como, organizar el trabajo y la toma de decisiones (Ramírez Rojas, 2009).

Para ello, realicé la observación de las prácticas de gestión escolar de mi escuela y con la comisión de la Subdirección Académica, hice un análisis comparativo de los resultados correspondientes a los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016, esto con el fin de detectar las áreas de oportunidad, e identificar las inconsistencias en temas de liderazgo que acontecen dentro de la escuela. El propósito de esta investigación es como se ha mencionado exhibir la importancia de un liderazgo escolar eficaz, que garantice los resultados idóneos, en la mejora escolar de la escuela.

Problematización.

Para realizar un diagnóstico sólido, es necesario conocer cómo se encuentra nuestro campo de estudio y cuáles son las condiciones en las que se realizó nuestra investigación. Dentro del contexto social en que se encuentra ubicada la Escuela Secundaria Diurna No. 105 “José Guadalupe Posada”. T.M. encontramos que es una comunidad en la que se mantienen las costumbres del pueblo de Santa Rosa Xochiac, los habitantes de esta comunidad, le han dado gran importancia a sus orígenes étnicos, como es el nombre del pueblo, en honor a la imagen de Santa Rosa de Lima y el nombre náhuatl, Xochiac proviene de *xuchilt*, (quiere decir flor), que significa lugar de flores, de hecho los nativos del pueblo se dedican a la siembra del maíz, y la cosecha del mismo, tienen oficios relacionados con la jardinería y la venta de plantas y hortalizas.

El pueblo se encuentra ubicado en el Poniente de la Ciudad de México, en la Calzada al Desierto de los Leones, pertenece a la Delegación Álvaro Obregón, y colinda con los pueblos de San Bartolo Ameyalco y San Mateo Tlaltenango, los datos obtenidos por la misma gente originaria del pueblo, indica que Santa Rosa Xochiac, fue fundada en el año de 1704, de orígenes indígenas, por lo cual se explica que la gente mantiene sus costumbres y raíces con orgullo, porque se ha mantenido gracias a sus historia.

Así Santa Rosa Xochiac, es conocida como una zona rural, y no como una colonia, aunque está cerca de la urbanización, los habitantes han conservado con honor este concepto que los caracteriza, a unos 300 años de la fundación del pueblo, continúan con sus festividades religiosas y cultos relacionados con el cultivo de la tierra y el cuidado de sus ejidos. La agricultura y la protección de sus áreas verdes predominan como actividades principales de los habitantes del pueblo. (González Medina, 2010).

Es de suma importancia saber que la comunidad mantiene costumbres y tradiciones por lo cual, atender a la población escolar proveniente, es complejo, porque los estudiantes de educación secundaria se conforman con terminar este equivalente y no hay preocupación por una carrera profesional, pocos son los que logran egresar de un nivel superior, se tienen que insertar las condiciones educativas, que marca el Sistema Educativo Nacional, y las autoridades de la SEP, como una base de progreso y desarrollo comunitario, a favor de los educandos, partiendo de la visión de avance y logro académico, sin lastimar o lesionar su ideología, cultura, costumbres y tradiciones.

Con estas referencias acerca de la comunidad en la que trabajamos como escuela, será más fácil entender el entorno y clima organizacional en las que llevamos a cabo las prácticas educativas. El director escolar es la imagen representativa de la escuela, se enfrenta día a día a los problemas que se presentan dentro de la institución, por ello analizar su liderazgo es nuestro objeto de estudio.

El papel que realiza, es estar detrás de su escritorio firmando documentación administrativa, revisando el boletín escolar emitido por la inspección, con las indicaciones generales del trabajo del día, visitar las aulas de la escuela, verificando que el personal docente se encuentra en su salón de clases, cubriendo su horario de trabajo, atender a los padres de familia que soliciten algún trámite o consulta, revisar la matrícula y estadística de asistencia de los alumnos inscritos, y trata de implementar estrategias de mejora en la escuela como son: actividades culturales, deportivas, de lectura y matemáticas, de manera general, estas son sus funciones básicas que realiza.

Las consecuencias de esta rutina escolar es parte del bajo nivel de aprendizaje, el alto nivel de deserción y ausentismo de los estudiantes, así como, el bajo rendimiento académico que se entrega a final de cada ciclo escolar. Una rutina de certidumbre que impacta en los resultados del logro educativo escolar.

¿Pero cómo podemos observar que cumple con un liderazgo efectivo? Que éste abra paso al trabajo colaborativo de su colectivo docente y su personal administrativo, además, que se obtengan las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de la escuela.

Retomando uno de los propósitos Generales de la SEP en materia de Gestión Escolar Estratégica, “es que los directores fortalezcan sus competencias a partir del análisis y reflexión teórica de los problemas cotidianos que enfrentan, con el propósito de incrementar la capacidad de actuación de la escuela, incorporando nuevas visiones y nuevos valores que contribuyan al logro educativo” (SEP, 2010).

En el seguimiento de las consideraciones anteriores, es afán mencionar que una de las características antes mencionadas, se relaciona con las funciones de la Subdirección Académica en el siguiente término alusivo:

Dentro del perfil, parámetros e indicadores, que promueve la SEP, en su documento de preparación para la evaluación del Desempeño Docente (ED), enfocado a los Subdirectores de Educación Secundaria, que se exhibe en función al ciclo escolar 2015-2016, en la Dimensión 2, menciona lo siguiente con respecto al director: “de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que es que todos los alumnos que asisten a ella aprendan” (SEP, 2015b, p. 41).

Se expone que la práctica directiva que garantice calidad en los aprendizajes, necesita de un conjunto de aptitudes y habilidades, que permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión, en el centro de trabajo que dirige, se relaciona con el saber hacer, y saber ser del subdirector, en sus funciones, para promover el diálogo con el personal de su escuela, contribuyendo con estrategias de mejora escolar, que reflejen un avance en el logro educativo de sus alumnos.

Para ello se realizó un estudio de las prioridades de la Escuela Secundaria Diurna No. 105 “José Guadalupe Posada”. T.M. éstas se manifestaron en la primera Junta de Consejo Técnico Escolar (CTE), correspondientes al ciclo escolar 2015-2016, basadas en el diagnóstico de la fase intensiva, revisado en Agosto del 2015, de acuerdo al proceso de la Ruta de Mejora Escolar. Los datos obtenidos de la investigación son los siguientes:

Diagnóstico:

- 1 Se encontraron alumnos y alumnas con Barreras para Aprendizaje y Participación (BAP). De acuerdo al Glosario de Términos sobre Discapacidad de la Comisión de Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos, las barreras para el aprendizaje y la participación son todos aquellos factores del contexto que dificultan o limitan el pleno acceso a la educación y a las oportunidades de aprendizaje de niñas, niños y jóvenes. Aparecen en relación con su interacción en los diferentes contextos: social, político, institucional, cultural y en las circunstancias sociales y económicas. (Glosario de términos de discapacidad ,2012).
- 2 Existen alumnos y alumnas con rezago escolar y ausentismo.
- 3 Se encuentra un bajo rendimiento en los aprendizajes esperados en las asignaturas de español y matemáticas.

A partir de este diagnóstico se elaboraron los objetivos, las metas y las acciones a realizar mes con mes, estas a su vez se fueron revisando y analizando, en cada sesión de CTE, para verificar los avances en la implementación de las estrategias

globales de mejora que se plantearon y los resultados obtenidos a fin de ciclo escolar.

Prioridades:

Rasgo 4 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Objetivo: incluir a los alumnos con BAP, para que convivan en un ambiente sin violencia.

Meta: que el 100% de los alumnos que enfrentan BAP sean incluidos en las diferentes actividades escolares.

Acciones:

1. Determinar cuántos alumnos que enfrentan BAP tenemos en los diferentes grados, en especial en los grupos de 2° grado
2. Distribuir de forma equitativa los grupos de segundo grado
3. Lograr que los padres de familia participen y se involucren en la educación de sus hijos
4. Dar seguimiento a estas acciones cada bimestre e informar los resultados en las juntas de CTE.

Tabla 1. Prioridad: Convivencia escolar sana
[elaboración propia]

En esta prioridad la finalidad son los estudiantes que presentan barreras de aprendizajes y participación, al incluirlos en un ambiente de convivencia sana y pacífica, estamos cumpliendo con uno de los principios básicos de la educación de calidad, que promueven las autoridades educativas: “la inclusión y la equidad en la educación” porque existe desigualdad entre los grupos de población, como es el caso de nuestra escuela, además de que el contexto socioeconómico y cultural, influye de forma literal, en el rendimiento académico de nuestros alumnos.

En las acciones marcadas a realizar se detectaron que un 30% de los alumnos inscritos en la escuela secundaria, hablando de una matrícula de 778 alumnos al inicio del ciclo escolar, muestran BAP, por condiciones, económicas, sociales y culturales, gracias a un estudio psicológico, socioemocional y socioeconómico

que se realizó a los alumnos del plantel, se encontró que los factores que influyen a este fenómeno son varios: la falta de participación social por parte de los padres de familia, las condiciones de vida en la que se desenvuelven los menores (falta de alimentación, ejercicio, una vida sedentaria, adicciones, etc.).

Rasgo 2 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Objetivo: realizar y programar diferentes actividades escolares para que se integren los alumnos con rezago escolar.

Meta: que el 100% de los alumnos con rezago escolar se integren a las diferentes actividades escolares.

Acciones:

1. Realizar un diagnóstico en el primer bimestre
2. Realizar actividades de lectura, escritura y razonamiento matemático.
3. Realizar actividades guiadas para empezar bien el día

Dar seguimiento a estas acciones cada bimestre e informar los resultados en las juntas de CTE

Tabla 2. Prioridad: Abatir el rezago escolar
[elaboración propia]

En esta prioridad se encontró que el 15% de los alumnos inscritos de la matrícula en general de 778, al inicio del ciclo escolar, presentaron rezago escolar, es decir tienen materias reprobadas de grados anteriores y presentan un alto ausentismo escolar, se refleja desinterés por mejorar sus aprendizajes y evaluaciones, así como la falta de compromiso de los padres de familia que están ausentes en la vida académica de sus hijos, por cuestiones de trabajo y otras causas no reconocidas.

En las acciones marcadas a realizar se hace un diagnóstico de la situación para saber la cantidad de alumnos que se encuentran en esta situación y se propone desarrollar actividades que fortalezcan los aprendizajes esperados, referidas a la lectura, español y razonamiento matemático, también actividades y dinámicas para empezar bien el día, motivando a los estudiantes y despertando en ellos el interés por la escuela y la convivencia sana dentro y fuera del aula.

Rasgo 1 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Objetivo: consolidar los conocimientos en español y matemáticas de todos los alumnos para mejorar los aprendizajes

Meta: obtener un promedio general de escuela de 7.7 al término del ciclo escolar implementando diferentes estrategias.

Acciones:

1. Adecuar la planeación respecto a los estilos de aprendizaje de cada alumno
2. Incorporar actividades lúdicas.
3. Promover el hábito de la lectura involucrando a los padres de familia
4. Dar seguimiento a estas acciones cada bimestre e informar los resultados en las juntas de CTE

Tabla 3. Prioridad: Mejora de los aprendizajes
[elaboración propia]

En esta prioridad se detectó que los aprendizajes esperados en las asignaturas de español y matemáticas son muy bajos, pues se presenta una gran cantidad de alumnos reprobados o con bajas calificaciones en estas materias, también existen deficiencias en la lectura y comprensión de textos bibliográficos, así como en el desarrollo de competencias basadas en el razonamiento lógico matemático.

Para abatir estos resultados es necesario implementar estrategias que van dirigidas a la participación de los padres de familia, solicitando el apoyo en las actividades de lectura y español, desarrollando círculos de lectura donde se requiere su intervención, de acuerdo a los diagnósticos de estilos de aprendizaje realizados por cada profesor asesor, responsable del grupo, como instrumento de interpretación válida en la elaboración de estos proyectos.

Con este ejercicio se pretende lograr un promedio general de año de 7.7 al término del ciclo escolar 2015-2016, ya que el anterior 2014-2015, se obtuvo un promedio general de 7.5, es una meta planteada en la Junta de CTE veremos en las gráficas comparativas de aprovechamiento escolar, el índice de rezago escolar que presenta nuestra escuela. (Anexo 1).

Las Estrategias Globales:

Se planearon realizar las siguientes estrategias globales:

Objetivo: incluir a los alumnos con BAP, para que convivan en un ambiente sin violencia.

Meta: que el 100% de los alumnos con BAP sean incluidos en las diferentes actividades escolares. rasgo 4 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Estrategia global:

Realizar actividades de convivencia escolar, una vez por semana en la segunda hora de clase, se van rotando los días conforme al calendario general de actividades, y el profesor frente a grupo es el responsable de hacer la actividad atractiva para los alumnos, en donde se fortalezca la educación inclusiva, considerando los diferentes ambientes en los cuales los jóvenes interactúan, crecen y se desarrollan, así como de entregar las evidencias a la subdirección académica, para el informe mensual.

Tabla 4. Prioridad: Convivencia escolar sana (Estrategias)
[elaboración propia]

Rasgo 2 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Objetivo: realizar y programar diferentes actividades escolares para que se integren los alumnos con rezago escolar.

Meta: que el 100% de los alumnos con rezago escolar se integren a las diferentes actividades escolares.

Estrategia global:

Se realizará una calendarización de actividades de lectoescritura, español y matemáticas por parte de la subdirección académica, una semana dentro del mes, y se dará a conocer al personal docente de manera oportuna.

Se realizará una actividad para empezar bien el día, dinámica y motivacional para mejorar la autoestima de los alumnos, y el profesor frente a grupo será el responsable de programarla y de entregar sus evidencias

Tabla 5. Prioridad: Combatir el rezago escolar (Estrategias)
[elaboración propia]

Rasgo 1 del Sistema Básico de Mejora de Educación Básica (SBMEB).

Objetivo: consolidar los conocimientos en español y matemáticas de todos los alumnos para mejorar los aprendizajes

Meta: obtener un promedio general de escuela de 7.5 al término del ciclo escolar implementando diferentes estrategias.

Estrategia global:

Se realizará un diagnóstico de los estilos de aprendizajes de cada alumno se entregarán los resultados en la primera semana del ciclo escolar.

De forma individual o por equipo los padres de familia deberán organizar una actividad, cada bimestre, con el tutor de grupo, de lectura, escritura y razonamiento matemático, para los alumnos. El tutor de grupo será apoyado por los demás profesores que no tengan tutoría.

Tabla 6. Prioridad: Mejora de los aprendizajes (Estrategias)
[elaboración propia]

En mi experiencia las Estrategias Globales de Mejora, eran un primer paso para realizar un trabajo colaborativo, al principio funciono durante el primer mes, los profesores se comprometieron con los alumnos realizando el trabajo, y entregando sus evidencias, posteriormente la falta de supervisión, control, y rendición de cuentas, causo que pocos eran los docentes que se comprometieran a realizar las actividades acordadas, a pesar de entregarles las indicaciones por oficio y firmar de enterados. ¿Qué paso al respecto? ¿Por qué caen en la apatía y zona de confort, y rechazan el trabajo? ¿Cuál es el papel del liderazgo al respecto? ¿El simple hecho de ser Director implica tener un buen liderazgo?

No obstante, para poder comprender con mayor claridad la noción del liderazgo como se entiende o se aplica en el ámbito de la gestión escolar, es importante empezar a hacer un análisis de la definición misma. Para ello, en el siguiente capítulo se presenta un análisis al respecto que dé cuenta del significado del mismo y la forma de cómo se interpreta en el ámbito de la gestión escolar.

Capítulo 2. El papel del liderazgo directivo en la gestión escolar.

A principio de la década de 2000, en el sistema educativo a nivel básico comienza a surgir una nueva tendencia entorno a la calidad de la gestión escolar, para ello, se establece un nuevo enfoque de gestión estratégica, el cuál consistía en darle mayor autonomía a las escuelas con base en la toma de decisiones de manera colectiva. Al igual se partía de la premisa de fomentar en los centros escolares un clima laboral adecuado, un liderazgo compartido, un currículo escolar bajo un nuevo enfoque de competencias (Carmona León, Lozano Medina y Pedraza Cuellar, 2007); entre otros aspectos que se verán más adelante en esta tesis. En este escenario el actor principal y responsable de coordinar la planeación y dirigir por buen camino la gestión escolar es el director escolar.

En este sentido, se puede decir, que existió un programa que introdujo el modelo de planeación y gestión estratégica, introducido en las escuelas públicas a partir del 2001, sobre todo con el Programa Escuelas de Calidad (PEC), los temas de liderazgo y Coaching empresarial son temas recurrentes en la función de los directores de las escuelas de educación básica.

El PEC, a través de sus modelos de planeación y gestión estratégica, buscaba transformar el diseño de la política educativa: de una formulación central que concentraba todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, la distribución de recursos, a un novedoso esquema que permita generar un modelo de gestión con enfoque estratégico. Desde la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal). Así como la comunidad escolar; docente, directores, alumnos y padres de familia.

Para ello, el papel del director es fundamental, en la medida que es el responsable de la gestión escolar, es por ello, que antes de analizar la forma que se introdujo la noción de Liderazgo en las escuelas es importante analizar el concepto mismo. En este contexto, vale la pena realizar una revisión sobre la noción de liderazgo y sus implicaciones en el sistema educativo.

Noción de Liderazgo.

En el paso de la historia el liderazgo en sus diferentes áreas y contextos ha sido fundamental para lograr cambios en el mundo, el concepto liderazgo proviene de la raíz inglesa “leader” que significa líder y se compone del sufijo “-azgo” que indica condición o estado, es decir liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación del líder, es el arte motivar, comandar, y conducir, un líder no es impuesto sino escogido por sus seguidores que han notado sus aptitudes, habilidades, y actitudes para guiarlos en una tarea o misión establecida. Un líder es una persona que promueve, motiva, convoca, incentiva, gestiona, toma la iniciativa, y evalúa a un grupo de personas ya sea en el contexto político, empresarial, militar, industrial o educativo (Enciclopedia internacional de las ciencias sociales, 1974).

Después de lo anterior expuesto, puedo decir, que en la gestión escolar no es la excepción, un líder escolar debe ser un ejemplo para todos los individuos que están a su cargo, es responsable del “saber conocer”, “saber ser”, “saber hacer”, “saber hacer con saber”, tomando en cuenta como base, los cuatro pilares fundamentales dentro de la educación, a su vez debe de tener conciencia de las necesidades educativas del centro escolar, y de las de cada uno de los miembros de la comunidad que la conforman, además necesita de una cultura general en conocimientos básicos y estrategias dentro de la gestión escolar, que se puedan implementar para el beneficio de los resultados esperados, que conduzcan al logro educativo de los estudiantes.

En el orden de las ideas anteriores, es de suma importancia resaltar la concepción de liderazgo de Peter Drucker, el padre fundador del Management, y su insistencia de la importancia de la eficacia, y temas relacionados con la misión y visión, siempre ha insistido en que “los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas y que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte”. Es crucial para comprender las claves de la gestión del poder y la autoridad en las organizaciones modernas. (Drucker, 1985).

En ese mismo sentido el líder escolar es una concepción, entre su conducta y personalidad, según Goleman (2004) esta característica se compone de una serie de representaciones intelectuales o cualidades físicas, que únicamente poseen ciertos individuos, lo que los convierte en líderes.

Sin embargo, cada líder tiene una gama de características propias e irrepetibles en otro individuo, por lo que no es imposible obtener un molde perfecto o adecuado de un líder escolar, y de acuerdo a varios estudios encontrados según Pascual Pacheco (1987), expone y analiza diferentes tipos de personalidad, y no se ha podido coincidir en un acuerdo unánime sobre el significado de dichos rasgos, sobre todo de un líder escolar y cada una de las situaciones en las que se convive y trabaja.

Liderazgo transaccional.

Como indica Bass (1985), los enfoques tradicionales del liderazgo se centran en los líderes transaccionales, “Estos son aquellos que reconocen e identifican las exigencias de la tarea para que, de este modo sus subordinados alcancen los resultados deseados”. Al tener la idea clara de las necesidades de un subordinado, un líder otorga confianza a los suyos, lo que les lleva a esforzarse en sus metas y lograr los resultados idóneos, en su labor.

Según Bass (1988), el Liderazgo Transaccional se manifiesta de dos modos:

1. Como esfuerzo eventual. El líder promete y da recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel del rendimiento conseguido por los subordinados.
2. Como castigo eventual. A menudo bajo la forma de actuación ante la omisión, corrección por parte del líder cuando no alcanzan los niveles deseados.

El liderazgo transaccional basado en la “instrucción” como parte de las funciones de un director, jefe, gerente, encargado, o autoridad, que pretende ordenar y organizar el trabajo mediante la imagen de mando-orden-obediencia, lo aplica aquella persona que gobierna, organiza, indica, supervisa, controla y evalúa, cada una de las tareas encomendadas, siendo el primer ejemplo de disciplina, esfuerzo, trabajo y dedicación.

Sin embargo tratar de ser maestro en la tarea, supervisar y administrar, es una forma tradicionalista del liderazgo, porque a pesar de todos estos componentes, un líder eficaz necesita ser ejemplo, promotor y guía, para que sus colaboradores tengan la idea de convertirse en líderes también, el liderazgo transaccional es la primera etapa para la evolución de un líder transformacional.

Para Bass (1985), muchos de los comportamientos directivos, que es posible calificar como eficaces, no se pueden englobar en el estado transaccional, por eso denomina otro comportamiento, liderazgo transformacional.

Liderazgo transformacional.

Según Bass (1988), un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder es transformacional. Los líderes más eficaces no se limitan a conseguir efectos extraordinarios en sus subordinados, sino que:

1. Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.
2. Despiertan su conciencia acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.
3. Consiguen, además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y /o visión de la organización. Elevan los niveles de confianza y amplían las necesidades de sus subordinados.

La investigación de Bass (1985), demuestra que los líderes transformacionales, en comparación con los líderes transaccionales, obtienen logros más elevados, gracias al esfuerzo extraordinario, la eficacia y la satisfacción personal de sus subordinados, comprobado en directivos militares, industriales y educativos.

Esto quiere decir que un buen líder no solo consigue resultados benéficos en la organización a la que pertenece, sino que también es un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y dedicación, logra que los subordinados sean productivos, eficaces, y prósperos en sus labores, creando así un ambiente de confianza, motivación, optimismo, entusiasmo, y sobre todo de crecimiento laboral y personal.

De acuerdo a Valentín Kajatt y Rivas Tovar (2006), mencionan que este enfoque basado en las interacciones entre el líder y colaboradores, condujo a realizar investigaciones en instituciones educativas, militares e industriales, basadas en las premisas de Bass en 1988, en donde en el marco educativo, evidencia que existían escuelas que lograron promover y obtener niveles de calidad elevados en la enseñanza, que se le atribuían al liderazgo directivo eficaz, en donde se comprobaba que se podían mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos al adoptarse un nuevo “enfoque del liderazgo del director” es decir un liderazgo transformacional.

Los hallazgos de Bass fueron ratificados con los trabajos de Pacheco, Villa y Auzmendi (1993), Bernal Agudo (2000), Ruiz (1989) y House (1977), entre otros, se comprueba que se obtienen mejores resultados por parte de los colaboradores con un liderazgo transformacional o de “dejar hacer” porque se sienten motivados y satisfechos con su director, aportando un esfuerzo extra y eficaz.

En el marco educativo se mencionan los siguientes estudios:

Astin (1985) indica algunas características que ayudan a obtener dicha excelencia y, entre ellas, señala especialmente al estilo del liderazgo. El autor hace suyas las ideas de Peters y Waterman (1982) sobre la labor fundamental de un líder, pero aplicadas al contexto educativo y afirma: “la labor esencial es articular y dar una visión clara de la misión del centro” (p. 200).

Según se ha citado tener clara la misión y visión del centro educativo, es parte de las funciones de un líder o director escolar, manifestar a todos los miembros de la comunidad educativa; profesores, alumnos, padres de familia, una imagen o visión de lo que se quiere lograr a futuro, pero sobre todo de los valores de la misión de acuerdo a las acciones que se pretenden realizar para obtener el logro de los resultados proyectados, en beneficio del centro escolar y sus integrantes, siendo explícito en cada paso, misión, visión y objetivos. Este enfoque de gestión estratégica se lleva a cabo en las escuelas inscritas en el PEC. Como más adelante lo vamos a poder contrastar.

Otros autores como Brundage (1980) inciden en la importancia del liderazgo transformacional de Bass, y en las ideas que hemos venido analizando, aunque utiliza otros términos como: “enfocar” y “entonar” el centro, es decir, ofrecer a la comunidad educativa una meta específica que contenga valores y objetivos atractivos e importantes para beneficio del centro educativo.

Siguiendo con Bass, cuando habla del liderazgo transformacional y el componente de “inspiración” que no es otra cosa que la capacidad que debe tener

un líder para entusiasmar, proponer altas expectativas de logro y de quehacer que merezca la pena el esfuerzo y la entrega para lograrlo, Caldwell, Chatman y O'Reilly (1980), cuando se refiere a los centros eficaces cita algunos conceptos muy semejantes: “Los centros eficaces cuentan con líderes eficaces...a estos líderes escolares, a menudo se les describe como personas que tienen altas expectativas, tanto para con los profesores como para con los alumnos” (pág. 40). Una de las razones principales de los centros eficaces, es la capacidad de los directores de transmitir a su comunidad educativa, una misión que movilice las energías y recursos de todos sus miembros los conceptos semejantes a las premisas de Bass 1988, en algunos componentes del liderazgo transformacional de carisma e inspiración. Resalta la importancia del liderazgo para distinguir los centros eficaces de los ineficaces, cuando afirma:

“La historia de los centros nos ofrece un ejemplo que podemos llamar del libro de texto y es la idea de que un fuerte liderazgo que transmite una misión y la habilidad para llevarla a la práctica marca una diferencia esencial para el centro “(p. 59).

Como puede observarse todos los conceptos de investigación de los autores antes mencionados, son semejantes, establecidos en el liderazgo transformacional de Bass, aquel que ofrece una garantía funcional, basada en la inspiración, carisma, dedicación, motivación, esfuerzo extra, habilidades determinantes, energías motivadoras, recursos optimizados, y satisfacción personal que marcan el contraste entre el fracaso y el éxito.

Dentro de la competitividad entre organizaciones, una de las razones para determinar que existe la competencia en un mundo globalizado, es el éxito que se obtiene comandado por el liderazgo efectivo, ya que es un requisito ineludible en todo tipo de estructuras e instituciones. Un factor de competitividad es la

formación y desarrollo del recurso humano, que contengan las características de crecimiento, asociadas con la calidad y la productividad.

En éste contexto, de gestión y planeación estratégica surge la necesidad a partir del 2001 en el sistema educativo básico de profesionalizar a los directivos de las organizaciones e instituciones, con la finalidad de que tengan las habilidades y competencias necesarias para propiciar el desarrollo productivo y garantizar la calidad, satisfacción personal y profesional, obteniendo resultados de éxito dentro de sus estructuras laborales; ya que forman parte de las funciones del liderazgo eficaz efectivo.

Después de lo anterior expuesto, referimos que el propósito de esta investigación es analizar el liderazgo directivo eficaz, en materia de educación, como un modelo dentro de la Gestión Educativa y la Planeación Estratégica, de un centro escolar, es preciso encontrar la concordancia de la figura representativa del director, con sus funciones y su impartición del liderazgo, así como estudiar si las características contenidas, y sus comportamientos, son los adecuados para garantizar el logro educativo de los alumnos y la satisfacción de la comunidad, que forman su institución al mando. Para ello veremos que se entiende por liderazgo escolar.

Liderazgo Escolar.

Se busca que los directivos sean verdaderos líderes, de la instrucción, enseñanza, confianza, trabajo, disciplina, conocimiento, estrategias, habilidades, destrezas, decisiones, etc. Por eso que el papel de Director es esencial, el liderazgo escolar determina los resultados a favor o en contra, en el compromiso de los docentes y de la comunidad en general, define un clima organizacional conveniente o no, dentro y fuera del aula, permite un ambiente agradable para el desarrollo de los aprendizajes y garantiza el éxito o fracaso de una institución educativa.

Los rasgos fundamentales de un Líder Escolar son:

- Persona comprometida con la escuela, con los docentes y alumnos, es un bien profesional
- Dirección colegiada, asociada entre distintas personas. Que compartan información, decisiones y responsabilidades
- Dos corrientes directivas se han mostrado más eficaces; los directivos que se preocupan por los temas pedagógicos, y no solo organizativos, que están implicados en el desarrollo del currículo en la escuela y las aulas. Personas preocupadas por el desarrollo profesional de los profesores; personajes que atienden a todos y cada uno de los docentes y les prestan ayuda en las dificultades que pueden tener, conocido como “liderazgo pedagógico”.
- Se ha demostrado especialmente eficaz el estilo “directivo participativo”, es decir, al que se caracteriza por la preocupación del directivo por fomentar la participación de docentes, padres de familia y alumnos no solo en las actividades escolares, sino también en la toma de decisiones organizativas de la escuela (Krichesky, G. J.; Murillo Torrecilla, F. J. 2011, p. 66).

De acuerdo con esta versión, el papel del director es la base principal para el desarrollo primordial de la escuela, un buen líder entrega resultados satisfactorios y estandariza sus estrategias de gestión que contribuyen a la mejora de los aprendizajes; colabora y hace que todos los miembros de la comunidad escolar se involucren, fomenta la participación social en las actividades que se generan dentro del centro escolar y se preocupa por los temas pedagógicos apropiados, que resuelvan las necesidades de los docentes, en beneficio de los alumnos y como lo menciona la (OCDE, 2009).

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

Según se ha citado el liderazgo directivo escolar, es la base del funcionamiento de las escuelas, porque gracias a la autonomía de gestión, y a la toma de decisiones adecuadas, se reflejan resultados idóneos en los aprendizajes esperados de los alumnos. Sammons (1998), sugiere que la calidad y el rol de los líderes, “quienes son y qué hacen, es más importante que el estilo con que lo hacen”, es decir, la formación del líder y las funciones que realizan día a día, son el origen de las estrategias con las que se garantiza su labor.

Su estudio sugiere tres características fundamentales para el liderazgo exitoso: fortaleza de propósito (firmeza), implicar a otros colaboradores en la toma de decisiones (enfoque participativo), y autoridad profesional en el proceso de enseñanza y aprendizaje (liderazgo pedagógico) el director de la escuela como el profesional que dirige.

La OCDE (2010), menciona:

Un buen líder es firme en la toma de decisiones, delega responsabilidades al personal preparado de acuerdo a sus funciones y hace que cada miembro de la comunidad escolar participe y se involucre en beneficio de la escuela. (p.139-141).

Las herramientas en la comprensión de “Mejorar el liderazgo escolar” de la OCDE, (2009) identificó cuatro líneas de acción que, en su conjunto, pueden contribuir a la práctica de liderazgo escolar, y a la mejora de los resultados de aprendizaje requeridos.



Figura 6. Temas de liderazgo escolar
[Elaboración propia]

- Redefinir las responsabilidades de liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados. OCDE, (2009. p.7)

Para cumplir con estos objetivos es importante identificar el contexto social en el que se ubica el centro escolar, ya que cada escuela se caracteriza por sus propias necesidades. Realizar un diagnóstico y reflexionar sobre las cualidades, áreas de oportunidad, debilidades y riesgos, que se tienen dentro de la institución educativa, con el objetivo de propiciar el trabajo colaborativo entre los agentes locales escolares, organizando el trabajo y la toma de decisiones, por lo consiguiente, es de suma importancia preguntarse: ¿Por qué el liderazgo escolar es importante para lograr la eficacia en la escuela?

De acuerdo al perfil de egreso de un estudiante de Educación Básica, se define en cinco referentes básicos: “habilidades intelectuales específicas, dominio de los propósitos y los contenidos de la educación secundaria, competencias didácticas, identidad profesional y ética, capacidad de percepción, así como respuesta a las condiciones sociales dentro del entorno de la escuela”. (SEP, 2015).

En México se busca que los niños y jóvenes de las escuelas de Educación Básica, se enfrenten al mundo posterior con las competencias necesarias, para su incorporación laboral, con éxito, y que sepan enfrentar situaciones y retos de la vida cotidiana, así como acoplarse al medio ambiente en el que viven. Los avances tecnológicos que existen; éstos nos generan un escenario lleno de descubrimientos científicos y aportaciones de investigación, que promueven la preparación profesional pertinente, en la vida escolar de un estudiante. Es necesario brindarles las herramientas adecuadas en su trayectoria académica, por esta causa, la función del director es la clave coyuntural en el funcionamiento eficaz de la escuela, por lo consiguiente el liderazgo se convierte en una necesidad educativa.

Considerando:

Contar con líderes sólidos que emprendan e implementen procesos de transición y que adopten una cultura de calidad en desarrollo de las instituciones, desde dentro de los centros escolares, se constituye como una prioridad, porque reconoce como condición para lograr procesos de calidad, atender la necesidad formativa sobre el liderazgo este como primer compromiso a cubrir. (SEP, 2010. p.94).

En el orden de las ideas anteriores y de las cuatro acciones propuestas por la OCDE, como herramientas de trabajo en la mejora del liderazgo escolar, estudiamos la posición de que los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para la toma de

decisiones importantes acerca de sus responsabilidades; de tal forma que el director, como eje central, debe estar capacitado para ejecutar los procesos de organización, control, administración, trabajo colaborativo, evaluación y rendición de cuentas, dentro y fuera de su área de competencia o tramo de control.

El liderazgo escolar es una preferencia en temas de desarrollo para la OCDE, y sus países miembros como México, durante el periodo 2006-2007, 22 sistemas educativos de 19 países participaron en una acción de la OCDE para evaluar el estado del liderazgo escolar e investigar diferentes métodos nacionales para aumentar su calidad y la sostenibilidad. Se convierte en impulsora de una política de liderazgo.

Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar. Apoyar grados más altos de autonomía.

Una mayor autonomía para los profesionales a nivel escolar, se relaciona con un mejor desempeño de los estudiantes. La autonomía educativa es un indicador determinante que puede generar resultados benéficos en la enseñanza, y el uso productivo del conocimiento, su práctica permanente impulsa el autoaprendizaje a favor de la educación, en la extensión de la vida. (OCDE, 2006).

A pesar de ello, esta acción no actúa por sí sola, el director escolar, requiere de una planeación, organización, estrategias de gestión, procesos de autoevaluación, etc., concentrándose en sus responsabilidades dirigidas al trabajo colaborativo y a la entrega de resultados. La conceptualización de varios autores sobre el ejercicio del líder escolar es:

Para Moorthy (1992), el rol del director como líder instruccional se compone de tres dimensiones: definir la misión de la escuela, supervisar el programa de instrucción, y promover un clima de aprendizaje en la escuela.

Owens (1992), precisa que el directivo como líder instruccional tiene que hacer diagnóstico del problema educativo, asesorar profesores, desarrollar el curriculum, desarrollar el personal de apoyo, evaluar y remediar el trabajo pedagógico de los profesores.

Saxena, Desanghere, Stobart K. y Walker (2017), van más allá y aportan que el directivo de un centro educativo como líder instruccional debe ser el diseñador y maestro, y un comprometido con los actos importantes de la administración para los estudiantes de la escuela. Se toman cuatro áreas de interacción estratégica entre el directivo y los profesores que han sido conceptualizadas por Smith y Andrews (1989), citados por los autores, y son:

a). Como comunicador. El Directivo ofrece un diseño para la escuela. Es la habilidad de gobernar con ideas y propósitos, visión con valores centrales de los que la gente vive. El directivo ubica la forma de conversación de su escuela y su alrededor, realiza una misión llena de convicciones, su forma de interactuar con los miembros de la comunidad escolar, debe ser formal e informal, ofreciendo una imagen de compromiso y entusiasmo, fomentando y moviendo ideas con optimismo, que congenien entre sí para que logren la realización de metas por un bienestar común, que promueva el progreso y adaptación dependiendo las necesidades del centro.

b). Como presencia visible. El directivo puede mejorar la probabilidad de que la visión puede ser comunicada a través del “management by wainking around” (gestión caminando alrededor) vehículo que hace posible para el directivo del centro educativo enseñar valores a cada miembro de la organización. El directivo está al pendiente de las tareas de cada uno de sus profesores, y monitorea sus clases, haciendo visitas informales, caminando por los pasillos de la escuela, realizando notas cortas de las necesidades encontradas, comunicando estrategias de mejora continua, recargándose en los valores cimentados dirigidos al logro educativo planteado. Su presencia visible que proyecta una cultura proactiva y edificada de la escuela.

c). Como proveedor de recursos y d) Como recurso instruccional. El directivo realiza el rol de “head-teacher” (profesor principal), por medio de la ayuda de cada quien en su realidad corriente. Con la facilitación de los recursos, y del proceso enseñanza-aprendizaje, el directivo mejora la productividad del profesorado y en consecuencia de los alumnos, dependiendo las necesidades de cada escuela, que los profesores compartan ideas sobre proyectos individuales con otros profesores, para lograr comunicación constructiva. Un Directivo viene siendo un maestro de maestros, un agente promotor y negociador que comunica y promueve la participación colectiva y el trabajo colaborativo.

Las aportaciones antes mencionadas destacan la importancia del Directivo como instructor de la enseñanza, diseñador de metas y visiones, ejemplo para sus profesores, motivación en sus tareas, maestro en sus funciones, gestor y supervisión de estrategias, así como responsable del éxito del centro escolar que gestiona y representa.

Dicho por Cervantes Galván, los sistemas educativos tradicionales que cuentan con un “sistema de administración y gestión de arriba hacia abajo”, en donde la parte superior determina y los niveles inferiores ejecutan, han mermado la educación y en consecuencia el trabajo en el aula.

La innovación en este tipo de organizaciones es nula ya que si la cabeza o las autoridades que se encuentran en la cima no decretan un cambio de manera general no se reflejan resultados idóneos en la gestión educativa, además que el acceso a la tecnología también es escaso, se obtiene poca experiencia y a lo largo del tiempo el excesivo control resulta ineficiente e insuficiente.

Estos métodos arcaicos en la forma de gestionar, no sólo en el ámbito educativo, sino también en otros sectores, hace que los miembros de una institución sean resistentes al cambio y la innovación, así como a sistemas modernos que pueden agilizar y optimizar su trabajo, las formas costumbristas de colaboración y elaboración han dejado en declive a muchas instituciones y organizaciones que

no se han actualizado y se resisten a los nuevos retos tecnológicos, que representan la “nueva sociedad del conocimiento”, lo que la Organización de los Estados Americanos, (OEA, 2006) define como:

Al tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. La sociedad que está bien educada, y que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía.

Es evidente entonces que los sistemas de trabajo han cambiado, al ritmo del cambio tecnológico, por lo cual las formas de operar y desarrollar actividades laborales son diferentes, a pesar de que los cimientos en toda estructura siguen siendo la disciplina y el orden, la actividad humana requiere de cambios, habilidad para adaptarse, trabajo en equipo y disposición al trabajo.

En este mismo orden y dirección, la finalidad en la educación es preparar estudiantes capaces de enfrentar retos tecnológicos, que vayan adecuándose al ritmo de sus vidas, y que adquieran habilidades y competencias, que ayuden a formar personas críticas, reflexivas, capaces de analizar, resolver y evaluar problemas de la vida cotidiana, utilizando su creatividad y razonamiento.

Cervantes Galván nos aporta que el propósito de la educación se refiere a una estructura educativa que organice y funcione, “como un primer y determinante paso, en razón de las necesidades del estudiante (el estudiante es el usuario “interno” más importante en el plantel, y los usuarios “externos” también relevantes como los padres de familia).

Para una institución educativa la concepción de estudiante como materia prima, el recurso más importante, que se moldea en cuestiones de calidad, desarrollo, progreso educativo, avance tecnológico y conocimientos. Para lograr esta calidad educativa es necesario que los agentes externos que se mencionan, como son los

padres de familia, contribuyan de manera activa en el proceso de mejora, otorgándoles a sus hijos las herramientas necesarias para conseguirlo.

La transformación del sistema educativo, depende de las necesidades, prioridades, trabajo en equipo, colaboración y entusiasmo de todos los miembros que conforman la comunidad escolar.

Un actor sumamente importante en este proceso de transformación es el Director Escolar, preocupado y dedicado por lograr resultados óptimos de progreso y calidad de su escuela, como figura de autoridad, orden e iniciativa, debe tener la convicción de otorgarle a sus alumnos, los recursos, y las herramientas necesarias, para su beneficio educativo, y como mencionamos, es promotor de la participación social, logrando el entusiasmo en los padres de familia para involucrarse en actividades que se dirijan al desarrollo educativo, a favor de sus hijos.

En relación con este último se pretende analizar y reflexionar la postura de la Nueva Reforma Educativa, en donde las exigencias para los Directores, Docentes y Técnicos Docentes, es cada vez más, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), como organismo público autónomo, con la personalidad jurídica, que se le otorga a partir del 26 de febrero del 2013, publicado en el diario Oficial de la Federación, y que se reconoce como único organismo encargado de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en el Nivel Básico, y Medio Superior, como se refleja en el portal del mismo instituto, para poder cumplir con las tareas antes mencionadas requiere:

- a) Diseñar y realizar las mediciones que corresponden a componentes, procesos o resultados del sistema;
- b) Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas federal y locales para llevar a cabo las funciones de evaluación que les correspondan

- c) Generar y difundir información para, con base en ésta, emitir directrices que sean relevantes para contribuir a las decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad como factor esencial en la búsqueda de la igualdad social (INEE, 2013).

Para garantizar que se cumplan sus disposiciones, es conveniente estar informado acerca de los cambios en la educación, con respecto a la Nueva Reforma Educativa, la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), las modificaciones al Artículo 3ro. de la Ley General de Educación, las nuevas propuestas sobre el Nuevo Modelo Educativo, establecido por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y la Junta de Gobierno, así como realizar las acciones necesarias para dar cumplimiento a este decreto. (Anexos, 2 y 3).

Con referencia a lo anterior mencionaremos algunas de las bases más representativas que han originado los cambios en la educación; y cómo a través de los años siguen siendo palabras clave: la gestión escolar, la planeación estratégica, la reconfiguración y la mejora continua, dentro de los modelos educativos que rigen en nuestro país. Es evidente entonces, hacer un breve repaso del significado de cada uno de éstos conceptos, y como se han utilizado como herramientas básicas en la educación.

Dadas las condiciones que anteceden, acerca de la importancia de la Gestión Escolar, como un proceso de responsabilidad compartida, que implica el análisis de un diagnóstico, diseño de estrategias de mejora, implementación, ejecución, control, trabajo colaborativo, evaluación de políticas institucionales, etc., que involucra a todos los integrantes de una comunidad escolar, y a través de la participación de todos, encuentren el desarrollo y progreso, en temas de calidad y educación pertinente, que se dirijan al logro de los objetivos planteados de la Institución que les deriva y conforman, cubriendo así, las necesidades de la misma.

Capítulo 3. La implementación del enfoque de la planeación y gestión estratégica escolar y sus implicaciones en la función directiva.

Como se comentó en el anterior capítulo dos, los temas de liderazgo y Coaching empresaria introducido a la gestión escolar podemos apreciar su introducción en el mismo a partir del Programa Escuelas de Calidad, (PEC); pero no obstante dicho enfoque ha venido modificando sin perder su esencia original del enfoque estratégico, hasta llegar al programa que manejan hoy las escuelas llamada Ruta de Mejora. Inclusive me atrevería a decir evolucionado hasta convertirse en estándares obligatorios para la evaluación docente hoy en día con la Nueva Reforma Educativa encabezada en la administración del Presidente Enrique Peña Nieto.

En este sentido, el presente Capítulo consiste en analizar la forma que se introdujo el enfoque de planeación y gestión estratégica escolar y su forma que ha venido cambiando hasta llegar a lo que hoy es la nueva reforma educativa, con la finalidad de analizar las nuevas competencias de liderazgo directivo que hoy en día se le pide al personal directivo de la escuela para su desempeño profesional. A raíz de ello, tener elementos de análisis para el último capítulo que consiste en realizar un estudio de caso sobre el liderazgo directivo en una escuela pública. Con la finalidad de saber ¿Cuáles son los retos y perspectiva que presentan los directivos escolares para ser frente a estos temas que hoy la Reforma Educativa cada vez les demanda más?

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2001.

Uno de los programas base, acerca de cómo gestionar y liderar una escuela que cumpla los niveles de calidad necesarios, y que cumplen con las exigencias educativas, es sin duda fue el programa PEC vigente hasta mayo de 2015; una nueva proposición dentro del marco de la Gestión Escolar fue el Programa Escuelas de Calidad (PEC), nace en el año 2001, es una iniciativa del Gobierno

Federal, que forma parte de una política pública nacional, plasmada en el Plan Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006, como una estructura de transformación, de la gestión institucional escolar y de mejora, de la calidad en los aprendizajes, dirigida a los alumnos de Educación Básica, en México, con base en el fortalecimiento, articulación y formación de los programas federales, estatales y municipales, que pretende fomentar la democracia e incentivar los logros educativos, especialmente en aquellos estudiantes que se encuentran en condiciones de marginación, rezago educativo y vulnerabilidad económica y social.

Este proyecto busca transformar la idea de organización y funcionamiento, de las escuelas inscritas voluntariamente en el programa PEC, institucionalizando en cada centro escolar, la configuración y los procesos de planeación y evaluación estratégica, mediante la participación corresponsal de todos los integrantes que conforman la comunidad escolar. Creando así un ambiente de participación social y colectiva, que conduzca a la integración y la construcción de un Modelo de Gestión Estratégica Escolar (MGEE). Además, busca generar nuevas prácticas pedagógicas transformadoras y flexibles, así como garantizar y fomentar la rendición de cuentas.

La institución como tal, debe de elaborar un proyecto en donde se tengan claras sus metas a corto, mediano y largo plazo, después de realizar un estudio diagnóstico enfocado a sus necesidades económicas, materiales, de infraestructura y equipamiento, etc., expresar su visión y misión, determinar las acciones pertinentes que conduzcan el compromiso de colaboración y desempeño entre todas las partes involucradas, como una organización de trabajo colectivo y participativo.

La estrategia del PEC, es apoyar a las escuelas inscritas y sus proyectos, brindándoles una capacitación, acompañamiento técnico especializado y los recursos financieros necesarios para su ejercicio inmediato. El objetivo general del PEC es convertir a las escuelas inscritas en el programa, en escuelas de calidad.

Es necesario que entendamos en concepto de “calidad” porque es la base del proyecto emergente del programa PEC, y es relevante que el Director Escolar, este capacitado en estos términos, así como clarificar sus necesidades de su escuela y enfocarlas hacia el logro de sus objetivos planteados, en su proyecto de mejora escolar. Partimos entonces de:

Definición de Escuela de Calidad:

Una Escuela de Calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una escuela que procura la operación basada en normas, compartiendo sus experiencias e impulsando procesos de autoformación de sus actores. Una escuela de calidad, es una comunidad educativa integrada y comprometida que promueve la equidad y garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen competencias, habilidades y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida. (SEP, 2012).

En esta orientación, el PEC, pretende combatir con las causas que entorpecen el logro educativo de los estudiantes y que proceden de la gestión del Sistema Educativo y de la propia escuela; pero también reconoce que existen condiciones circunstanciales y socioeconómicas que limitan el aprendizaje de los alumnos.

El PEC, identifica cuatro enfoques fundamentales para su funcionamiento:

- I. Reorientación de la gestión institucional-federal-estatal para ampliar los márgenes de decisión de la escuela.
- II. Capacitación de los agentes escolares y acompañamiento técnico especializado a las escuelas, para enriquecer su proceso de transformación.
- III. Apertura de espacios significativos para la participación responsable, especialmente de los padres de familia.
- IV. Provisión de los recursos financieros adicionales administrativos directamente por la escuela.

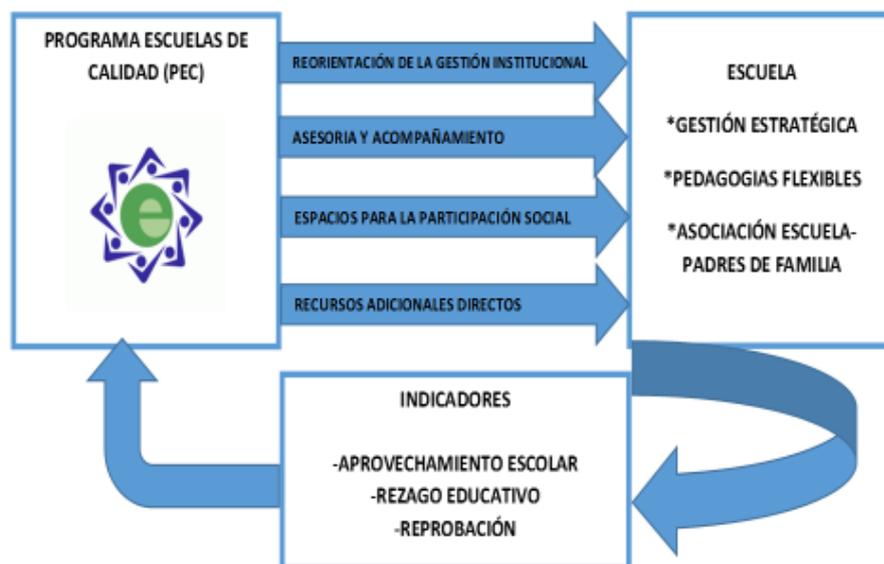


Figura 7. Programa Escuelas de Calidad (PEC)
[Elaboración propia]

En referencia a la clasificación anterior, el programa PEC, coopera con ideas innovadoras dentro del contexto del desarrollo mexicano, se enfrenta a un sistema educativo, altamente centralizado, y la reorientación de la gestión institucional para el margen de decisiones a nivel de la escuela, se convierte en una de las primeras innovaciones que impulsan el cambio. Se busca recuperar la escuela

como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad, y a los alumnos como centro de toda iniciativa (SEP, 2002).

Con referencia a lo anterior este Programa considera a las escuelas como estructuras organizacionales que experimentan las prácticas de gestión escolar, dirigidas al cambio y que establecen criterios, conductas, políticas, hábitos y normas que se conducen a la calidad educativa, por lo consiguiente, a logro educativo, además que fomentan la participación del colectivo escolar y hacen de la administración educativa una herramienta fundamental de un sistema básico de funcionamiento dentro de la escuela.

Este programa inicia el cambio en la gestión escolar, dejando atrás la forma tradicional y costumbrista de un régimen rígido, dirigido con un modelo de administración rutinario, formalista y de control, poco adecuado para la igualdad dentro de las escuelas, dificultando la innovación y la flexibilidad en el desarrollo de las políticas educativas planteadas, al estar definidas las funciones de forma vertical y jerárquica, han obtenido resultados ineficientes, en el uso de los recursos que utiliza y administra el centro escolar, teniendo poca flexibilidad, resistencia al cambio, estandarización, y disociación entre lo pedagógico y lo administrativo (Bracho, 2001).

Sin embargo la nueva propuesta de innovación del PEC, referente a la gestión estratégica, no es una receta mágica, en un estudio realizado por el IIFE-UNESCO, 2000, indica que cada escuela tiene sus propias necesidades específicas, una realidad compleja y singular que determina su contexto social y cultural, por lo cual sus componentes y rasgos son característicos, entre sus componentes destacan el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional, sobresalen varios rasgos distintivos: centralidad en lo pedagógico, habilidad para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesionalizantes, culturas organizacionales cohesionadas por una visión clara del futuro e intervenciones sistémicas y estratégicas.

En relación, al ubicar a las escuelas como el eje central del sistema educativo, el PEC promueve una gran coordinación organizacional, que enlaza las acciones a favor de la escuela, en los ámbitos federal-estatal-municipal, y las actividades que realizan las diferentes áreas, responsables de las tareas de planeación, actualización de maestros en servicio, capacitación, investigación, evaluación, producción de materiales, infraestructura, administración, programas de participación social, y sobre todo la rendición de cuentas, teniendo como objetivo conseguir la optimización de los recursos, humanos, materiales, financieros y administrativos, a través del compromiso de responsabilidad y cumplimiento de lo establecido en el programa, por parte de los actores escolares locales involucrados.

El PEC tomó como referencia en texto de Frigerio, Poggi, y Tiramonti, (1992) “La práctica directiva, para la gestión educativa” (SEP-SEB, 2006).

Lo que quiere decir que las escuelas adquieren su propia autonomía de gestión y tienen la capacidad de decidir y conducir su desarrollo en beneficio de toda la comunidad escolar, además de establecer caminos o vías que se adecuen a las necesidades del centro escolar y que conlleven el logro de los propósitos y objetivos de una educación de calidad garantizada. Y que sean capaces de enfrentar los retos en temas de equidad y calidad educativa.

Es sobresaliente preguntarse si teniendo una herramienta tan bien estructurada para combatir los problemas reales que se generan en una escuela, ¿El Director Escolar, cumple con estos requerimientos?

Para responder a esta incógnita, seguiremos estudiando nuevas formas de gestión escolar que se han lanzado como propuestas de mejora, en las diferentes etapas del cambio educativo: una de ellas es el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE).

A raíz de más de ocho años de haberse introducido el modelo PEC, la SEP realiza ajuste para reafirmar el enfoque de gestión y planeación estratégica, para ello introduce, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE); se define como un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión, y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia, aunque subjetiva, su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido. (SEP, 2009).

Como referente para la explicación y entendimiento de lo que es un “modelo conceptual” iniciamos de la expresión de la realidad, y encontramos una interpretación desarrollada por Johnson-Laird (2007), quien señala que nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad por construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos, no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto solo incorpora a este los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

El ejemplo anterior descrito, enfocado hacia la educación, es un modelo construido e interpretado por el sujeto que lo experimenta, e interioriza su propia realidad y experiencia, misma que, en este ámbito, además de ser compleja, requiere de clasificación, cuantificación, cualificación, y representación, para describir, y establecer los diferentes escenarios que provocan un cierto interés en el individuo, un modelo educativo que sistematice su propio conocimiento empírico.

Porque se inicia como un conocimiento en bruto, que se define y complementa a través de la observación y experimentación, como un fenómeno natural, que se estudia en la ciencia, y requiere de ser clasificado, calificado y colocado en un lugar en específico, dependiendo su aportación en una investigación, traslado este ejemplo:

Las aportaciones del MGEE, se define como “un conjunto de representaciones valiosas, que clarifican los factores y procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción.” (SEP, 2009). Indica entonces, que facilita el conocimiento de los elementos que lo conforman, favorece la mejora de la práctica, mediante la selección e implementación de los componentes apropiados, entre las representaciones de la realidad educativa y su posible transformación. El modelo antepone y desciende a la práctica, pero al mismo tiempo, la práctica, recrea y genera nuevos modelos; construyendo una cadena de relación y retroalimentación mutua.

El MGEE surge en un momento central en donde la política educativa tiene como fin superar los obstáculos para el logro de los aprendizajes en el sistema educativo nacional, como son: el delgado margen en la toma de decisiones, insuficiente cultura de planeación, ausencia de evaluación externa del propio sistema, incapacidad de autoevaluación pertinente, escasa capacitación y retroalimentación de los programas existentes de educación, excesivos trámites administrativos, pérdida de tiempo en ellos, condiciones inadecuadas para el desarrollo del liderazgo por parte de los directivos, falta de vinculación del trabajo colaborativo por parte de los actores escolares involucrados, práctica docente tradicionalista y rutinaria, limitada participación social, condiciones deplorables de infraestructura y equipamiento, falta de recursos financieros y apoyo en los propósitos de crecimiento y desarrollo educativo y resistencia al cambio.

Es un diagnóstico que se deriva de la mala toma de decisiones, y la falta de liderazgo escolar, empleada por el director, que se encuentra al mando y al frente de su escuela. Por ello se suman diversas técnicas y estrategias lanzadas en la educación para buscar la famosa mejora escolar que conduzca a la calidad de la educación.

A través de los años las políticas y reformas educativas, están enfocadas en la mejora de los aprendizajes para garantizar la calidad de la educación, con un movimiento de transformación escolar, tomando en cuenta los resultados educativos de los educandos, con pruebas estandarizadas como: ENLACE, PISA, EXCALE, y recientemente PLANEA, sumando también acciones de cambio como los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS), que funcionan ,como observadores directos en el desempeño de las escuelas, la profesionalización, actualización y capacitación de supervisores, directivos, docentes y apoyos técnicos, en servicio, con la finalidad de que cumplan con las normas en la educación; anteriormente, con los requerimientos básicos de la Carrera Magisterial y ahora reflejados con la nueva propuesta y exigencias de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD).

También podemos mencionar ejemplos de programas compensatorios, a la demanda educativa en condiciones de pobreza (PROGRESA ahora PROSPERA), la atención al rezago educativo (PARE, PAREB, PIARE) la ampliación de los servicios de CONAFE, etc., éstos ejes de la reforma que el Sistema Mexicano ha puesto en marcha y a prueba, obteniendo logros con un grado mínimo de éxito.

No obstante, es importante mencionar los principales cambios efectuados en materia de educación, las propuestas de mejora por parte de las autoridades educativas y las acciones de cada uno de los gobernantes que han formado parte de este marco institucional.

En este recuento, en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, como parte de los objetivos y las estrategias, considera necesario construir un escenario deseable hacia el 2025, con sus propósitos y desarrollar acciones a corto y mediano plazo, mejor llamada *La visión 2025: un enfoque educativo para el siglo XXI* y en el sexenio del expresidente Vicente Fox Quezada:

Al presentar este Programa Nacional de Educación, convocamos a los profesores y sus organizaciones; a los padres de familia y los alumnos; a las escuelas e instituciones; a los demás sectores de la sociedad; a los poderes Legislativo y Judicial; y a los gobiernos estatales, y municipales del país; a sumarse a un gran acuerdo nacional por la educación, buscando hacer realidad la prioridad de este sector en la agenda pública. Solo un consenso social de estas dimensiones permitirá transitar, de políticas sexenales de gobierno, hacia la política educativa de Estado, de largo plazo que México necesita hoy para su Sistema Educativo (Tamez Guerra, 2011, pp. 11-2).

La visión de la Reforma que en ese momento se tenía para el año 2025, marca como conocimiento, “gestión integral y evaluación”:

- La calidad del Sistema Educativo Nacional y sus componentes, se apreciarán gracias a los mecanismos rigurosos y confiables de evaluación que serán independientes de las autoridades, cuyos resultados se difundirán y utilizarán para el mejoramiento de calidad; estos instrumentos de evaluación serán altamente valorados por directivos, maestros y la sociedad.
- El sistema Nacional de Indicadores Educativos sustentará la planeación y facilitará que autoridades, directivos y docentes utilicen dichos indicadores para la formulación de proyectos que mejoren la calidad de la educación.

Es de suma importancia mencionar, que la gestión escolar, en el interior de las escuelas públicas, es la base del logro de los objetivos planteados, en cada una de ellas, el Director Escolar, tienen a su cargo, el manejo de las constantes prácticas, que se dirijan al desarrollo eficaz de la escuela. Uno de los puntos estratégicos del PNE 2001-2006 menciona que se debe de “fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del Sistema”, debido que el Director, tiene una gran labor, al informar su toma de decisiones, delegar responsabilidades, planear estratégicamente las funciones y tareas, que reflejen avances, identifiquen obstáculos, limitaciones, y analicen contratiempos, que se presentan dentro del proceso de su gestión escolar, realizar una rendición de cuentas efectiva y clara, respecto al uso de los recursos asignados, y sobre los resultados obtenidos, en el logro de los aprendizajes, en beneficio de sus estudiantes y de la comunidad escolar, que representa.

Resulta oportuno hacer referencia, acerca de todos estos cambios que se han manifestado en el marco educativo, realizado hasta ahora, un recuento de programas emergentes, que buscan la calidad de la educación, como es el PEC, y la propuesta de mejora en temas de gestión escolar y la planeación estratégica, que propone en su contenido el MGEE, ahora bien, verificaremos la reconfiguración de la Reforma Educativa, y los estándares de evaluación docente, que rige la nueva Ley de Servicio Profesional Docente (LGSPD) y sus contrastes con el perfil de puesto y formación que necesita un Director Escolar.

La Reconfiguración de la Reforma Educativa y la Ley General de Servicio Profesional Docente (LGSPD).

En el orden de las ideas anteriores, seguimos analizando las funciones del Director Escolar, con el fin de hacer un análisis de cómo a través de los años, se ha tratado de perfilar y perfeccionar esta figura educativa, ya que es el actor principal en el funcionamiento óptimo de una institución educativa formativa.

En México el personaje directivo es la clave de un funcionamiento eficaz en las escuelas de Educación Básica, porque se encarga de la gestión y la organización del centro escolar, algunas tareas son: puntualizar las metas, las estrategias, las políticas de operación, analizar y resolver los problemas pedagógicos ocasionales, revisar y aprobar los planes de trabajo elaborados por los profesores frente a grupo, la gestión de los programas educativos, examinar y utilizar adecuadamente los recursos económicos, humanos, materiales y financieros, que la escuela recibe, implementar los procesos administrativos, para cumplir con los requerimientos de la SEP, así como mantener una infraestructura e inmobiliario adecuado, para lograr los estándares de calidad, que requiere la educación. Según Ornelas, (2008) menciona:

Los directores, además de administrar el patrimonio- siempre raquítrico- de su escuela, son responsables de que funcione el Consejo Técnico (y el Consejo Escolar de Participación Social o su equivalente), tienen autoridad para hacer que los maestros acudan a clases, cumplan con los programas oficiales y realicen la evaluación del alumnado. Así mismo en Carrera Magisterial evalúan el desempeño de sus docentes, llevan las relaciones con la Asociación de Padres de Familia y representan a la escuela ante las autoridades superiores. El director llena la forma 911 para la estadística escolar cada ciclo, rinde informe, llena formularios, e implica la elaboración de más de 100 documentos por año, es responsable de la infraestructura y de ordenar las tareas de mantenimiento y limpieza de la escuela. (OCDE, 2010 p.132).

En un análisis a través del tiempo se ha considerado al Director Escolar como el eje central del funcionamiento de las escuelas, sin embargo, sus tareas estaban encaminadas a los procesos administrativos, lo que no permitía medir los avances en temas de rendimiento escolar, gracias a pruebas como ENLACE se le dio una gran importancia al resultado de los aprendizajes, de los estudiantes de

Educación Básica, y el sentido de delegación y responsabilidad de los líderes escolares.

En el Marco de las Reformas Educativas, la exigencia dentro del gobierno actual de Enrique Peña Nieto, el perfil de puesto de un Director Escolar de Secundaria, en la convocatoria para los “Concursos de Oposición para la promoción a cargos de Dirección y Supervisión y a las funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica” correspondiente al ciclo escolar 2015-2016 expuesto por la SEP y la CNSPD (Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente) indica que:

Su perfil se basa en 5 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. El director escolar debe tener una práctica que garantice la calidad, inclusión y equidad en los aprendizajes, conocer acerca de la estructura y el ejercicio del centro escolar, del trabajo del aula y las practicas docentes, de los planes y programas de estudio, de los procesos de desarrollo y contenidos, de los enfoques de enseñanza- aprendizaje, de los elementos del currículo y su relación con 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. Necesita de un acumulado de capacidades y estrategias que le permitan promover y constituir la autonomía de gestión del centro de trabajo a su cargo. Propiciar el trabajo colaborativo entre todo el personal, crear acciones de mejora y administrar adecuadamente los recursos (humanos, materiales, financieros y económicos) asegurando la calidad educativa.

- Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. Debe poseer la capacidad para reflexionar en su práctica profesional, reconocer las áreas de oportunidad y tener la disposición de aprendizaje y capacitación, indagar y crecer en la investigación, la lectura y el pensamiento crítico analítico, para fortalecer sus funciones, saber utilizar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a favor, de su desarrollo técnico profesional, y sobre todo tener la capacidad de comunicación hacia la comunidad escolar.

- 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. Tiene conocimiento del marco normativo que rigen los servicios educativos, los analiza críticamente y los pone en práctica, establece un ambiente escolar favorable en el que sus actitudes, decisiones y disposiciones, fortalezcan y beneficien la calidad en los aprendizajes, propicia una convivencia sana promueve la inclusión y otorga seguridad a todos los integrantes de la comunidad escolar, afirma y reconoce el derecho de los alumnos a una educación eficaz y pertinente.

- Dimensión 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. Identifica y establece lazos de comunicación y participación dentro de la comunidad escolar, conoce el contexto en el que se ubica su escuela, mantiene un ámbito sociocultural de acuerdo a las condiciones sociales del centro escolar, reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y lo vincula con su práctica educativa, promueve la participación social, entre los padres de familia y las instituciones educativas, implementa estrategias de trabajo y colaboración con la zona escolar y otros directivos escolares de la comunidad. (SEP, 2015d.)

En términos de Gestión Escolar el papel del director reconoce los distintos tipos de ejercer su liderazgo y las consecuencias que se tienen respecto al personal de la escuela, sustenta y establece las estrategias globales encaminadas en la organización del colectivo docente, como un equipo de trabajo, en donde se puede negociar, mediar y resolver conflictos laborales, creando un clima organizacional favorable y de sana convivencia.

Destaca la autonomía de la gestión, acciones y decisiones que van “de la escuela hacia afuera”, motivando a los docentes al desarrollo, la capacitación y actualización profesional; dirigidas a la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes. Asocia los canales de comunicación, explica y analiza los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela, basados en las estrategias de la Ruta de Mejora Escolar; sus componentes son:

Ruta de Mejora Escolar dentro de la planeación y gestión estratégica.



Figura 8. Ruta de Mejora Escolar.
[Elaboración propia]

La Ruta de Mejora Escolar no es un requisito administrativo o sólo un documento o un plan escrito por algún o algunos miembros del plantel, que se realiza antes del inicio de clases y no se recupera a lo largo del ciclo. Se trata de lograr acuerdos y compromisos en torno a poner a la escuela en movimiento hacia la mejora de sus logros y resultados verificables. De transitar del proceso de planeación a la implementación efectiva, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. (SEP, 2015c).

El colectivo docente de cada escuela, ahora Consejo Técnico Escolar (CTE), tiene que valorar cuanto avanzó, en cumplir con la normatividad mínima de operación, basados en el logro de las competencias básicas de los estudiantes, en materias esenciales como Español, Matemáticas, actividades de lectura, escritura y razonamiento matemático; se compromete abatir el rezago educativo y el ausentismo escolar, así como la deserción, enfocándose en la mejora de los aprendizajes, generando un ambiente de convivencia sana y pacífica, implementando el trabajo colaborativo y fomentando la participación social de los padres de familia.

El Director Escolar, está al frente de las operaciones de la Ruta de Mejora Escolar, propiciando la gestión escolar autónoma, instaurada en las prioridades de la escuela, estableciendo los objetivos de trabajo, derivando las acciones y las estrategias globales, basadas en las metas y dando continuidad y seguimiento, a la ruta de mejora, que finalizó en el ciclo escolar anterior, porque genera un estudio comparativo de los resultados que se obtienen cada fin de ciclo escolar. Además, después del proceso de evaluación y el estudio de los resultados, entrega la rendición de cuentas a la comunidad escolar, propiciando y favoreciendo la participación social, todo enfocado a lograr la calidad en los aprendizajes que esperar obtener los estudiantes.

Con el propósito de apoyar el desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica ha diseñado la presente guía para facilitar la planeación de la Ruta de Mejora 2015-2016 (SEP,2015). (Anexo 5).

La SEP, presenta una guía dinámica de autonomía de gestión dirigida a cada uno de los centros escolares, del Nivel Básico, la Ruta de Mejora Escolar, como un esquema de organización en los procesos de mejora, que se proponen en los Consejos Técnicos Escolares, incentiva acciones en favor del logro educativo, mantiene el control y la dirección efectiva dentro de la escuela. Es el camino descrito al principio de cada ciclo escolar, en donde mes con mes, se realizan las modificaciones necesarias para llegar a las metas planteadas, y lograr avances que conduzcan a la calidad y la mejora escolar.

La Ruta de Mejora Escolar debe ser un sistema de gestión al que el CTE regresa continuamente para que no pierda su función como apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. (SEP, 2014).

El Consejo Técnico Escolar funge como un órgano colegiado que planea y organiza las acciones de forma conveniente para afrontar los desafíos educativos de su centro escolar, y se fundamenta en el marco normativo según la SEP:

Art. 3ro. Constitucional.:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

El acuerdo núm. 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. La autonomía de gestión escolar, debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica, para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende. (DOF. 2014).

Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán, que la Planeación Anual de la escuela, se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve a los Consejos Técnicos Escolares, un diagnóstico de su realidad educativa, sustentada en evidencias adjetivas, que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias la mejora del servicio educativo. (SEP, 2014).

Con esta base normativa el CTE es libre de tomar decisiones en colegiado y consenso, de forma profesional, donde se programen objetivos n común, que a su vez, planeen acciones y estrategias, que se dirijan a la mejora de los aprendizajes, abatiendo el rezago escolar y el ausentismo, y generando ambientes de convivencia sana y pacífica, libres de violencia, que arrojen resultados idóneos, y se vean reflejados en los estudiantes; entonces, la Ruta de Mejora Escolar, es el instrumento adecuado que traza y fortalece la autonomía de gestión, de cada escuela del Sistema Básico Escolar.

Las partes que conforman el funcionamiento de la Ruta de Mejora Escolar son las siguientes:

Planeación: Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Implementación: Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de Mejora Escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento: Son las acciones que determina el colectivo para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.

Evaluación: Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

Rendición de Cuentas: Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar. (SEP, 2014).

En este nuevo Modelo de Gestión Escolar, la función del Director es verificar el trabajo colaborativo de su colectivo docente, y en las juntas de CTE (Consejo Técnico Escolar) se tiene que dar un seguimiento a las acciones y los acuerdos que se generaron en la primera sesión, Fase Intensiva y de acuerdo al proceso de planeación se consideran los siguientes elementos: "Autoevaluación/diagnostico", "Establecimiento de Prioridades", "Objetivos y Metas", "Acciones", con base a las normas establecidas en el Sistema Básico de Mejora en Educación Básica, que se describe a continuación:

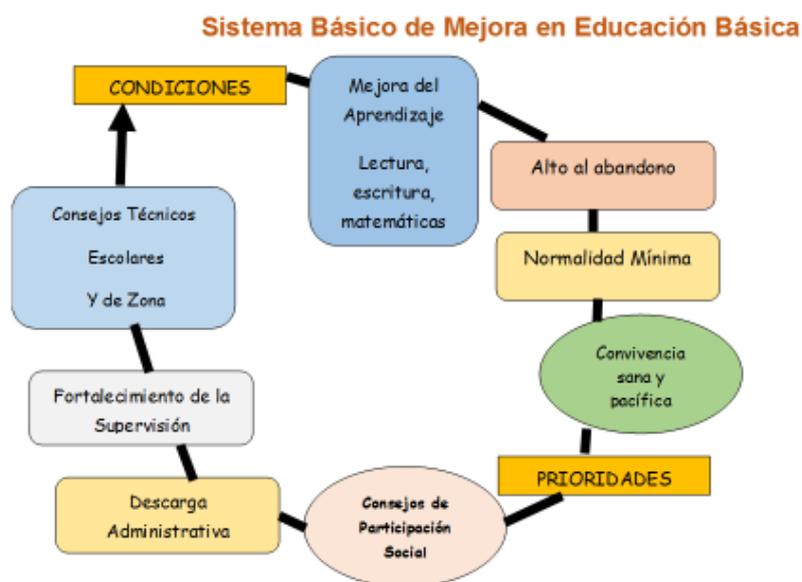


Figura 9. Sistema Básico de Mejora en Educación Básica (SEP,2014)
[Elaboración propia]

Primero: Se realiza la Autoevaluación/diagnóstico de acuerdo a los resultados obtenidos en el ciclo escolar anterior, notas de rendimiento académico y rezago educativo.

Segundo: Se establecen las prioridades educativas y se basan en los rasgos del SBMEB, en función de:

- La mejora de los aprendizajes de los alumnos que han sido detectados en riesgo y de todos los estudiantes que asisten a la escuela.
- La prevención del rezago y alto al abandono escolar, a partir de incluir y hacer partícipes a estos alumnos en las actividades de aprendizajes.
- El funcionamiento regular de la escuela con base en la implementación y/o fortalecimiento de los rasgos de la normalidad mínima escolar.
- La construcción de un ambiente de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia. Enmarcado en el Sistema Básico de Mejora. (SEP, 2015).

Tercero: Al detectar las prioridades de la escuela, basadas en las necesidades básicas, se determinan los objetivos, metas y acciones (qué, cómo, cuándo, cuánto y para qué) que se llevarán a cabo cada mes en la Ruta de Mejora, para dar seguimiento a cada parámetro establecido. El trabajo colectivo se refleja con la participación de cada uno de los miembros de la comunidad escolar.

Cuarto: Después de enlistar cada una de las prioridades de la escuela, las metas, los objetivos y las acciones, el colectivo docente se prepara para dar forma a las Estrategias Globales de Mejora Escolar (de qué manera y en qué tiempo), que en cada junta de Consejo Técnico Escolar (CTE), se revisarán para verificar su funcionalidad y los resultados obtenidos, favorables o no, que permitan descartar o fortalecer los métodos impuestos para la mejora escolar.

Quinto: En el marco de la rendición de cuentas, el Director Escolar, tiene la responsabilidad, de informar a los padres de familia y la comunidad en general, cada una de las prioridades, objetivos, metas y acciones, así como los procesos de mejora y estrategias que se utilizarán dentro de la Ruta de Mejora Escolar, que proyecten resultados benéficos que conduzcan a la calidad educativa y al logro de los aprendizajes esperados.

De esta manera se fomenta la participación social activa y se produce un ciclo de retroalimentación que sirve para detectar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, análisis (FODA), que funcionan como indicadores, en los procesos de autonomía de la gestión escolar y la planeación estratégica. Prevalece el Liderazgo Escolar Efectivo para lograr el éxito educativo.

La realidad educativa ha sido modificada con los cambios en las normas, con las nuevas propuestas de gestión, además de cambios tecnológicos, encaminados al progreso y la innovación. De verdad, las situaciones que se llegan a presentar en un centro escolar; como es, un accidente de un alumno, una pelea entre estudiantes, la exigencia de los padres de familia para ser atendidos, el protagonismo y la apatía de los profesores, la enorme cantidad de trámites

administrativos, las carencias en infraestructura y equipamiento, y más eventos aislados que se puedan mencionar.

De acuerdo a lo anterior escrito, surgen las siguientes interrogativas:

¿Nos conduce a la calidad de la educación?

¿Realmente el Director Escolar se encuentra preparado para enfrentar estos nuevos retos?

¿Cuál es la función real, que tiene el Director, ante estas problemáticas?

¿Cumple con los requerimientos que le exige la Reforma Educativa, con respecto a su perfil de puesto y preparación académica?

Finalmente, el concepto de la “Administración basada en la escuela”, le da un enfoque al modelo de “Escuelas Eficaces” en la premisa de (Caldwell, 2005):

Una forma de descentralización que identifica a la escuela como la unidad de mejoramiento del sistema, junto con el equipo de autoridad en aspectos como la administración de personal o del presupuesto y la definición de elementos pedagógicos, se establece un mecanismo formal para la toma de decisiones, en forma de consejos o comités, que se integran por diferentes actores, como son padres de familia, maestros, alumnos y miembros de la comunidad involucrados en la escuela. La teoría de las escuelas eficaces, cuya preocupación es encontrar los factores que convierten a una escuela eficaz en transmisora de conocimientos en contextos que no le favorecen. Su principal objetivo es el mejoramiento de la calidad que se traduzca en el resultado de aprendizaje y que responda a las necesidades de los alumnos. (p. 40).

Así de la misma manera, sabemos que en México, el modelo de la administración educativa, basada en la escuela, y el movimiento de las escuelas eficaces, fueron precursores de la nueva construcción institucional del Sistema Educativo, que

permitió la noción del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y su Modelo de Gestión Educativo Estratégica (MGEE), establecido en las escuelas de Educación Básica, que transformó los modelos de administración y gestión, que conduciría a elevar la calidad de la educación (CIDE,2006).

Como retroalimentación al tema de Liderazgo Escolar, que permite a una escuela dentro del Programa Escuelas de Calidad (PEC), que cumplía con el enfoque de gestión basado en la administración escolar, se efectúa con las siguientes características:

- Liderazgo profesional con un enfoque en el logro educativo (firme y propositivo, participativo y con competencia profesional)
- Visión y metas compartidas (unidad de propósitos, colaboración y constancia)
- Ambiente favorable de aprendizaje (clima ordenado, ambiente de trabajo, atractivo)
- Concentración en la enseñanza y el aprendizaje (buen uso del tiempo, énfasis académico, orientación al rendimiento)
- Expectativas elevadas (altas expectativas, expectativas comunicadas, proporcionar retos intelectuales)
- Refuerzo positivo (disciplina clara y compartida, retroalimentación)
- Seguimiento del progreso (estudio de itinerarios, evaluación de la escuela)
- Derechos y responsabilidades (autoestima, responsabilidad, control del trabajo)
- Enseñanza intencional (organización eficiente intra y extra aula, claridad de objetivos, prácticas adoptadas)
- Una organización para el aprendizaje (desarrollo para la profesionalización y del clima organizacional)
- Cooperación familia-escuela (participación activa y comprometida de los padres)
- Autofinanciamiento (Recursos extraídos de forma interna)

(SEP, 2006).

Después de lo anterior expuesto, el componente sobresaliente que nos indica que la expansión de un compromiso compartido, por parte del Director Escolar, docentes y miembros de la comunidad escolar, es el trabajo colaborativo y transparente, además de un liderazgo directivo efectivo escolar, se conduce al logro de los objetivos y las metas planteadas, en beneficio de la escuela y sus alumnos. El tema de liderazgo efectivo escolar, dentro de la gestión educativa y la planeación estratégica, se enriquece cuando el protagonista principal (Director Escolar), adquiere un compromiso de crecimiento y fortalecimiento en sus funciones y tareas, para obtener un beneficio significativo, a favor de su escuela y de toda la comunidad educativa que la forman.

Sin embargo, el Gobierno Federal y las autoridades educativas, lanzan el “Nuevo Modelo Educativo 2016”, en el mes de julio del presente año, con la propuesta de analizarlo y consultarlo, el objetivo es transparentar una Reforma Educativa, ya legislada, que propicia la Autonomía de Gestión, en las Escuelas del país, y como se ha venido trabajando, que garantice la calidad en la Educación.

El Nuevo Modelo Educativo 2016.

Este Nuevo Modelo Educativo 2016 y su propuesta curricular, tienen como finalidad que todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país, obtengan una Educación de calidad, basadas en el desarrollo de Conocimientos y Habilidades que sean adecuados, para las exigencias del siglo XXI, la Reforma Educativa, propone que cada egresado de Educación Básica, sea libre y responsable, capaz de pensar de forma analítica, crítica y creativa, para resolver los problemas, a los que se enfrenta en su vida cotidiana, que se exprese de forma adecuada en español, inglés y en su caso, en su lengua materna, además de asumir la responsabilidad de ejercer sus derechos, cumpliendo con sus obligaciones, ante su país y la sociedad que lo rodea, utilizar eficazmente las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), trabajar en equipo, tener valores y conducirse de forma ética, con autoestima y entusiasmo, además de confiar en sí

mismo, amar a su país, conocer su historia y apreciar la diversidad cultural, así como valorar y cuidar el medio ambiente que lo rodea.

La propuesta del Nuevo Modelo Educativo 2016, coloca a las Escuelas al Centro del Sistema Educativo, en donde cada una tendrá:

- ⊙ Una Nueva Organización
- ⊙ Mejora en sus Prácticas Educativas Pedagógicas
- ⊙ Currículo Actualizado
- ⊙ Maestros Motivados y bien capacitados

Ofrece el fortalecimiento en la formación inicial, desde las escuelas Normales y las Universidades, que los maestros en servicio cuenten con una Evaluación de Calidad, dependiendo su región, y una capacitación continua de calidad, que favorezca su desarrollo profesional y laboral a partir del Mérito.

En las nuevas formas de colaboración involucra los acuerdos, que tendrá el Gobierno Federal, tomando en cuenta las opiniones de los padres de familia, los Sindicatos de Maestros, los Gobiernos Estatales, la sociedad civil y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Todos los actores deben guiarse por dos ejes de transversalidad, la equidad y la inclusión, en donde se garantice que todos los estudiantes, tengan una educación de calidad sin importar sus orígenes, etnias, creencias y género.

Para la propuesta Curricular del Nuevo Modelo Educativo 2016, se basa en tres ejes conductivos:

1. La enseñanza de los Aprendizajes Clave. Contenidos Educativos que les permita a los estudiantes a “Aprender a Aprender” relacionando sus conocimientos con las vivencias en su vida cotidiana, ya que la escuela no es el único lugar donde se aprende, con los avances en las tecnologías y la información y la comunicación, ellos interactúan continuamente con

vivencias y experiencias nuevas. Estos aprendizajes Clave basados en: Lenguaje y Comunicación, Pensamiento Matemático y la Exploración del mundo natural y social.

2. El Desarrollo Personal y Social del estudiante. En donde las actividades Culturales, Deportivas, Artísticas, y las enfocadas hacia la sana convivencia y pacífica, no sean solo complementarias, sino que se integren de forma curricular, en beneficio de los aprendizajes significativos de cada estudiante, generando su autoestima y la confianza en sí mismo.
3. Autonomía Curricular. Como cada escuela vive una realidad distinta y tiene diferentes necesidades, cada escuela podrá definir una parte de sus contenidos educativos, donde se propongan proyecto de impacto social, de robótica e investigación científica que dirijan la exploración, análisis de los conocimientos adquiridos de los estudiantes, en beneficio de sus comunidades. (SEP,2016).

Cabe reafirmar en este punto de la Autonomía Curricular, que a partir que se autorice el funcionamiento de este nuevo modelo educativo, en las escuelas del Sistema Básico Escolar, la gestión escolar y las decisiones, se darán internamente en la escuela, con la corresponsabilidad del Consejo Técnico Escolar y los miembros que lo integran, con la libertad de elegir los contenidos educativos que convengan a las necesidades de su institución, con el fin de tener resultados idóneos en el aprendizaje de los alumnos esta Autonomía Curricular, es un parte esencial de la Autonomía de Gestión y la Planeación Estratégica, la labor del Director Escolar, como figura de autoridad, es actuar como un líder, en esta nueva visión de Educación.

Para el Administrador Educativo, en su faceta como profesional de la Educación, dentro del campo de la Gestión Escolar, es quien identifica, examina, analiza, reconoce, diagnostica y evalúa estas políticas educativas, estudia el contexto y las condiciones sociales, culturales, económicas, etc., de la comunidad en la que

se encuentran, es capaz de diseñar e implementar estrategias de gestión y medición, que permitan el avance educativo, en beneficio de la comunidad estudiantil y el profesorado.

En consecuencia, el Director Escolar como figura de autoridad es responsable del funcionamiento y el logro educativo de la institución a la que representa, y a lo que se menciona lo siguiente:

Un profesional de la educación básica, reconocido en el ambiente educativo y escolar por su trayectoria, experiencia, responsabilidad y formación profesional, domina contenidos de diferentes campos del conocimiento, y de la realidad educativa, particularmente los relacionados con: problemas y políticas de la educación básica, principios y bases filosóficas de la educación en México, así como de otros lineamientos de la política educativa federal y estatal, planes y programas de estudio, enfoques de enseñanza y materiales de apoyo a la educación básica, la organización y el funcionamiento del sistema educativo, así como de la gestión, organización y cultura escolar, de los diferentes niveles y modalidades de la educación básica, los procesos de asesoría y de mejora educativa. (García Cabrero y Zendejas Frutos, 2008).

Con estas nuevas exigencias por parte del Gobierno Federal y las autoridades educativas, existen las interrogantes: el Director Escolar, como profesional de la Educación, ¿Cuenta con las herramientas necesarias para hacerle frente a estas nuevas disposiciones? ¿Su capacidad como Líder Escolar le permite tener un avance significativo en la entrega de resultados en su quehacer educativo?

Para contestar estas interrogantes analizaremos la información obtenida en nuestro estudio de caso, mediante la observación y la experiencia profesional, con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad y mejora, que necesita identificar el Director Escolar, en sus funciones de Liderazgo.

Capítulo 4. Análisis de la información entorno al estudio de caso sobre el papel del “Liderazgo Directivo” enfocado en las cinco dimensiones que exige la LGSPD.

Una vez realizado el análisis de la forma que se ha establecido la noción de liderazgo directivo dentro del marco de la gestión y la evaluación escolar, así como en el contexto, de la última Reforma Educativa. En el presente capítulo consiste en realizar un análisis a través de un estudio de caso, sobre las implicaciones que tienen dichas directrices que hoy marca la política educativa a través de la reforma educativa, en el liderazgo educativo; para ello, se pretende en este capítulo tratar de responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la percepción que tienen los directores entorno al liderazgo directivo? ¿Conocen las nuevas competencias que demanda la SEP para su evaluación y desempeño profesional?

Desde mi punto de vista de mi experiencia profesional dentro del sistema educativo donde me desarrollo, considere necesario realizar una indagación al respecto a través de un estudio de caso de la función directiva de la Escuela Secundaria Núm. 105, “José Guadalupe Posada”, Turno Matutino.

Como bien se describió en la introducción y en el capítulo uno, en el estudio de caso se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Núm. 105, “José Guadalupe Posada”, Turno Matutino, ya que en este plantel me dieron la oportunidad de realizar un análisis, dentro de un contexto de incertidumbre que en ese momento se percibía en el clima escolar, por las implicaciones de instrumentar los nuevos criterios (dimensiones) de evaluación directiva que establece la nueva reforma educativa, que cabe señalar que dichos criterios, son considerados importante establecer en un buen liderazgo educativo.

Para ello, tome como variables, en este capítulo, para el análisis metodológico; las cinco dimensiones, como punto de referencia, que en el anterior capítulo se mencionaron, y de acuerdo al perfil de puesto del Director Escolar de Educación Secundaria, emite la SEP y la LGSPD, con la finalidad de medir el impacto del liderazgo escolar, que se ejerce en esta escuela, como un objeto de estudio, para delimitar y analizar su papel y prácticas pedagógicas, en la búsqueda de mejora escolar de su institución, además de responder a las incógnitas hechas anteriormente, y un instrumento de evaluación cualitativa como son los cuestionarios y entrevistas.

El propósito de la hipótesis es comprobar si las funciones que realiza el Director de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M., son las apropiadas para el logro de los objetivos y los aprendizajes esperados, si van encaminados a lo que dicta la Reforma Educativa, para garantizar la calidad de la Educación, si su figura es indispensable y si cada una de sus funciones están enfocadas en temas de Liderazgo Escolar, además de las prácticas didácticas educativas que implementen y difundan los conocimientos adecuados de Gestión Escolar y Planeación Estratégica, para fortalecer su quehacer educativo.

Con el propósito de confirmar la creación del perfil del director escolar en Educación Básica, que publica el INEE, y estudiar los requerimientos de actualización y capacitación, que permita ser eficaz y eficiente en su labor, de igual forma que ofrezca resultados positivos en la mejora de la calidad educativa.

Metodología de la Investigación.

Se desarrollan dos ejes de trabajo para esta investigación, la primera desde un acervo bibliográfico, que nos fundamenta y reconoce el marco teórico conceptual que se estudia, el marco legal que nos avala, y el procedimiento de fundamentación en el que se sostiene nuestro objeto de estudio. Nos ayuda a entender el concepto de Liderazgo Directivo, dentro del marco de la Gestión

Escolar, sus principios y conocimientos, estrategias, análisis de las funciones y el perfil del Director Escolar en Educación Básica.

Por otra parte, el enfoque cualitativo, nos permitirá analizar las realidades subjetivas, inductivas, que nos permiten la riqueza interpretativa y nos conduce al análisis del contexto, así como nos da una profundidad en lo significativo del planteamiento del problema.

A lo largo de la historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento—como el empirismo, la fenomenología, el estructuralismo, el materialismo dialectico--- y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. (Hernández Sampieri, 2006, p.46).

Dentro de esta corriente metodológica, el hilo conductor descansa en lo interpretativo de un fenómeno social, que acontece dentro del Sistema Educativo Nacional, que a partir de ello, nos permite la construcción de ideas y propuestas estratégicas que arrojen resultados de mejora en la Calidad de la Educación, y sean pertinentes en el marco de la Evaluación Educativa.

Estudiando el comportamiento del papel del Director Escolar, como eje principal de liderazgo y autoridad, de una comunidad específica representativa, que busca el significado de la realidad y la interpretación de las normas legales, que impone el Estado, a través de sus Instituciones Educativas Formales, para conseguir un beneficio en común, que se pueda medir y comprobar.

Los enfoques de la investigación cualitativa son:

- Llevan a cabo la observación y la evaluación de fenómenos
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y la evaluación realizadas

- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o de análisis
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones o ideas: incluso para generar otras.

La investigación cualitativa tiene la posibilidad de incluir diversos enfoques interpretativos, y planteamientos que nos permiten entender los fenómenos sociales y la conducta de los individuos, poder explicar diferentes ámbitos y contextos sociales relacionados entre sí, utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para hacer descubrimientos o afinar preguntas de investigación relacionadas con el objeto de estudio.

La investigación cualitativa nos permite:

- La revisión de la literatura y la bibliografía sugerida como una etapa inicial de la investigación.
- Apoyar el planteamiento del problema y llevarlo a la elaboración del reporte de resultados.
- Proceso de observación de los comportamientos de los actores involucrados y de los fenómenos.

Con base en estos principios, cabe hacer alusión a esta colaboración:

Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría en particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si está apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando al mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada Teoría Fundamental. (Esterberg, citado por Sampieri, 2006, p. 9).

Análisis de las cinco dimensiones que establece la LGSPD.

Así entonces, esta investigación pretende crear una nueva perspectiva, basada en las experiencias humanas, en la observación, y el análisis de una teoría basada de lo general a lo particular, que sea consistente y genere respuestas metódicas, para el conocimiento empírico, de determinadas situaciones.

Con base en las cinco dimensiones, con las que esta creado el perfil de puesto del Director Escolar de Educación Secundaria, que emite la Secretaria de Educación Pública SEP, difundido en su documento normativo: Perfiles, parámetros e indicadores para el concurso de oposición en la función directiva, (SEP, 2015d). Como una guía, menciona:

Para ello, se aplicó una serie de instrumentos (guía de observación, y cuestionario) con una serie de preguntas por cada una de las dimensiones (véase anexo) y con base en los resultados aportados se presenta los siguientes resultados:

Su perfil se basa en 5 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.

Lo que se puede analizar de esta dimensión es que el Director Escolar carece de conocimientos, acerca de cada uno de los ejes que conforman la organización de la escuela, porque, aunque tiene conciencia de ellos, no domina a fondo, cada una de las funciones y tareas que se realizan, por ejemplo:

Área Administrativa: En este sentido administrar, es tomar decisiones y ejecutarlas de manera eficaz, para realizar acciones y alcanzar objetivos planteados, implica optimizar los recursos que se tienen, para el buen funcionamiento de la organización en general, ya sea para obtener un beneficio económico, de algún programa federal, o para entregar en tiempo y forma un trámite administrativo. Es importante que el director utilice estrategias de planeación, sistematización, y control de la información, que se maneja dentro y fuera de la escuela, para conducir de manera coherente cada una de las prácticas, que tienen los diferentes agentes escolares.

Estas prácticas estratégicas que se conciben, constituyen de manera esencial la conformación de la identidad institucional, en una comunidad educativa, porque buscan ser una herramienta de mejora, que, orientada de manera adecuada, logre frutos en el desarrollo académico comunitario.

En el área administrativa se llevan tramites de control escolar (archivo de documentos, evaluaciones bimestrales, expedición de boletas y certificados oficiales, información general de los procesos administrativos integrales, etc.) es indispensable que el Director Escolar conozca cada uno de los tramites, que se realiza a lo largo del ciclo escolar, referido al control de documentos de sus alumnos.

En cuestiones de rendición de cuentas, actúa como portavoz de los programas federales actuales, que asignan a la escuela, recursos financieros, que se utilizan para la mejora, de la estructura y el equipamiento del centro educativo, de acuerdo a las necesidades básicas en particular, el área de contraloría ,tiene como función llevar a cabo un inventario de manera general, de los recursos materiales y financieros existentes, así como el control, en el uso adecuado de éstos, el Director Escolar, necesita conocer los procesos de gestión que cumplan los preceptos normativos en la elaboración del proyecto escolar y su relación con los programas antes mencionados.

En conclusión podemos observar en el estudio de caso de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M., el Director Escolar, depende totalmente del personal administrativo, para que se realicen las funciones y tareas mencionadas, tiene conocimiento de la existencia de los tramites de control escolar, pero no maneja la plataforma de información, donde se resguarda la información de los alumnos de la escuela, carece de conocimientos en TIC, conoce los programas federales, pero el trámite administrativo, como tal, le obstaculiza, solo conlleva a llenar los formatos de requisición para inscribirse a alguno de ellos, firma y realiza estas funciones de forma rutinaria, porque acerca del control del inventario y uso de los recursos, confía el informe que le muestra el contralor.

- 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.

En esta dimensión se refleja el saber ser, del Director Escolar, porque ejerce el liderazgo directivo, para propiciar la autonomía de gestión en su escuela, promueve estrategias de mejora y el trabajo colaborativo, de todo su colectivo docente, conoce a fondo el trabajo en el aula, domina cada uno de los planes y programas del nivel educativo, que representa y tiene habilidades y aptitudes, en el manejo de conflictos, que se puedan presentar en su escuela.

En el estudio de caso referido, el Director no conoce todos los planes y programas de estudio, porque son nueve materias por grado, las que se imparten en su escuela, esta responsabilidad se le delega al subdirector académico, por otro lado, cuando realiza visitas al aula, para supervisar la clase, lo que es conocido, como visitas stalling; carece de estrategias para registrar las observaciones, que sirven como retroalimentación en el trabajo docente, sólo se dedica a escuchar la clase y cumplir con este requerimiento.

En las Juntas de Consejo Técnico, el Director Escolar, es el encargado de iniciar las sesiones, con el saludo de bienvenida a su colectivo docente, pero el trabajo colaborativo, lo realizan los demás miembros del consejo, el subdirector académico es la figura que se encarga de encabezar la junta, y organizar las tareas que se requieren en cada sesión, así como de llenar los productos, que se entregaran a la supervisión, para cumplir con el trabajo encomendado.

El área pedagógica-didáctica, refiere a todas las actividades propias de la escuela, que se distinguen de otras, porque se ejecutan los vínculos que construyen el conocimiento, y las técnicas de enseñanza-aprendizaje, son modelos didácticos de cómo se organiza el trabajo en el aula, a su vez, existen teorías de enseñanza, y prácticas subyacentes, que conllevan a la evaluación, con un valor significativo, porque en la forma de aprender y recibir el conocimiento, se determina el alcanzar los aprendizajes esperados, sin dejar de lado, la calidad de la educación; es necesario analizar el currículo, para establecer las líneas de acción a seguir, porque es importante reflexionar, identificar, y discutir de forma colectiva, las problemáticas que se presentan en clase.

- Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión, la función del Director Escolar, se desarrolla en la interpretación crítica y reflexiva, en las diferentes áreas del conocimiento tecnológico, y los avances que establecen el desarrollo educativo, es impulsor de estrategias de innovación, que conduzcan la calidad en los aprendizajes adquiridos, porque las exigencias de un mundo globalizado, que se expande en teorías técnicas-tecnológicas, y sociedades del conocimiento, son cada vez más, en esta fase se argumenta el saber hacer, de cada persona, sea docente o alumno, que adapte de forma adecuada el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, en la construcción de su propio conocimiento.

En nuestro estudio de caso, el Director Escolar, carece de conocimientos en el manejo de las TIC, como mencionamos anteriormente, no se involucra, por ejemplo, en conocer y explorar la plataforma del sistema de información de los estudiantes, conocido como: Sistema Integral de Información de Escuelas Secundarias (SIIES), es de suma importancia dominar el manejo de la misma, porque ahí está almacenada y actualizada la información, de todos los alumnos inscritos en el ciclo escolar, y también de los movimientos que se registran, como son: las altas y bajas de alumnos, sus evaluaciones, regularizaciones, cambios de plantel, etc.

- 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.

En esta dimensión, la función del Director Escolar, se basa en ser promotor de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, con la finalidad de asegurar la integridad física de los estudiantes, reconoce la importancia de que se desenvuelvan en un ambiente libre de violencia, promulga la convivencia sana y pacífica entre ellos, y garantiza su seguridad, dentro y fuera de la escuela. Realiza acciones que en donde se fortalecen los valores éticos, como es el amor a su país, a la familia, el respeto a sus raíces, costumbres y cultura, hacia la inclusión y la equidad de género, pero, sobre todo, a las capacidades intelectuales diferentes de algunos compañeros.

En la realidad de nuestro caso de investigación, el Director cumple con el conocimiento de los preceptos de conducta, tiene sapiencia de la necesidad de reforzar los valores éticos, pero al momento de enfrentar un problema, por ejemplo: peleas entre los estudiantes, desconoce el procedimiento y la normatividad a seguir, para la resolución de conflictos, existe una publicación, emitida por la SEP en el 2011, conocido como el Marco de la Convivencia Escolar, es un documento de divulgación del Oficio Circular No. AFSEDF/642/2011, por la Administración Federal de Servicios Educativos en el

Distrito Federal (AFSEDF), en donde se emiten los Lineamientos Generales por los que se establece un Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Básica del Distrito Federal, y sirve para llegar acuerdos de convivencia sana y pacífica en las escuelas, es un instrumento que ayuda en su gestión escolar y distingue las capacidades y aptitudes del Director Escolar en su función directiva.

- Dimensión 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

El Director Escolar, reconoce el contexto social en el que se desenvuelve la escuela, sus raíces y costumbres, porque es sustancial identificar su cultura y aprovechar al máximo los elementos del entorno que los rodea, necesita promover la participación social, es decir, involucrar a los padres de familia, en actividades que beneficien a su escuela y sus alumnos, fomenta y respeta las tradiciones de su comunidad, y las utiliza como símbolos de identidad social y honorabilidad a su historia.

En esta fase el Director Escolar de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M., si reconoce el contexto social en que esta insertada su escuela, la comunidad es demasiado participativa, esto lo utiliza como una herramienta en ocasiones a su favor , para realizar actividades que mejoren la calidad de la escuela, como son el mantenimiento del edificio y sus jardines, así como la aportación de algunos recursos en especie que aportan los padres de familia, para tratar de subsanar algunas necesidades de la escuela, pero también, de la misma forma, la comunidad exige respuesta en los resultados educativos, y se contrasta con los índices académicos bajos, en temas de educación, y los problemas por el rezago educativo y el ausentismo escolar.

Conclusiones.

Como se puede observar, la investigación se basa en identificar el impacto que tiene el Liderazgo Directivo, en la Planeación y Gestión Estratégica, con base en las funciones del Director Escolar, de Educación Secundaria, dentro de la Normatividad que aplican las autoridades educativas y las exigencias de la nueva Reforma Educativa.

Después de haber realizado este trabajo de investigación, y medir el impacto de liderazgo que tiene el Director Escolar, de la Escuela Secundaria Núm. 105 “José Guadalupe Posada” T.M., como estudio de caso, tomando como base las funciones que realiza en su quehacer educativo y los resultados que obtiene en los aprendizajes esperados de sus alumnos, se alcanzan las siguientes conclusiones:

Es de suma importancia trazar el camino o hilo conductor de la investigación puesta en plano.

1. Se revisó la ubicación general del objeto de estudio, para reconocer el contexto social y cultural donde se encuentra ubicado nuestro estudio de caso.
2. Se mencionan sus antecedentes históricos, culturales, sociales y la ubicación del objeto de estudio
3. Se relaciona la justificación, el planteamiento del problema, y el objetivo general de la investigación
4. Comenzamos la problematización, con base en la experiencia profesional

Al tener el escenario claro sobre lo que se aborda, se concibe la importancia de comprender, de forma conceptual, el tema de Liderazgo Directivo, haciendo un análisis profundo y planteando la relación que se tiene con la Educación Básica, como primer punto; a su vez encontramos las diferentes formas de aplicar el liderazgo, sea transaccional, transformacional o escolar, lo rescatable es consolidar la concepción del punto de partida.

El liderazgo Escolar, se relaciona con las prácticas de Planeación Estratégica y Gestión Escolar, que se aplican en cualquier centro o institución educativa; se entiende como un proceso que ayuda al Director Escolar a realizar su quehacer educativo de manera eficaz y pertinente, orienta a la resolución de problemas reales asociados a la organización de la escuela, e involucra a todos los agentes escolares que conforman la comunidad educativa.

El concepto de Liderazgo Directivo, nace de la creación del Programa Escuelas de Calidad (PEC, 2001), que sirve como referente, para iniciar nuevos cambios en la calidad de la educación, la organización escolar y el funcionamiento en las escuelas, que se inscribieron al programa emergente, es precursor y a su vez, lanza nuevas propuestas de mejora, en las prácticas de gestión escolar y planeación, abre paso a nuevos prototipos de progreso educativo, como es el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, (MGEE, 2001), que se exhibe para apoyar a las escuelas, y ofrecer calidad educativa, a partir del desarrollo de competencias, de todos los actores escolares, generando el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, la participación social, la corresponsabilidad y fomentando la planeación estratégica enfocada a la mejora continua.

Con estos referentes se aborda los cambios en la Educación con la perspectiva de la Nueva Reforma Educativa, que propone evaluar la educación con exámenes de oposición, que demuestren de acuerdo al perfil de puesto del Director Escolar de Educación Secundaria, que es capaz de ser un buen Líder, que conduce a su escuela a la eficiente organización y funcionamiento, que garantiza el logro de los aprendizajes esperados, a favor de sus estudiantes.

Se analiza la Ley General de Servicio profesional Docente (LGSPD), publicada en septiembre del 2013, en donde se establecen las normas por las que deben conducirse las funciones docentes de los Supervisores, Directores, Subdirectores, Docentes con funciones de Asesoría Técnico pedagógica y docentes en servicio.

Se establecen los parámetros e indicadores en las que se relaciona el perfil de puesto del Director de Educación Secundaria, y se analizan las cinco dimensiones en las que se consolidan su función de Liderazgo Directivo.

Los nuevos requerimientos de las autoridades educativas, solicitan que el Director Escolar, tenga los conocimientos necesarios, en temas de liderazgo escolar, planeación estratégica, autonomía de gestión, trabajo colaborativo, participación social responsable y mejora continua; en las escuelas de Educación Básica, se trabaja, la Ruta de Mejora Escolar, que plantea, paso a paso las actividades a realizar con el Colectivo Docente, metas, objetivos, prioridades, acciones que conlleven al logro de los aprendizajes esperados que exige la Reforma Educativa.

Es de suma importancia que el Director Escolar aprenda a realizar su diagnóstico, enfocado a las necesidades de su escuela en particular, llevar de la mano, a todo su personal, para que en colaboración obtengan resultados idóneos y enfrente día a día, los retos, que se presentan en su quehacer docente.

Esta investigación nos permite visualizar también el Nuevo Modelo Educativo 2016, que anuncio la SEP, para consulta a toda la población, y lograr ser aprobado; este documento muestra a fondo lo que se espera obtener en las escuelas: profesores con calidad docente, estudiantes críticos y reflexivos, padres de familia participativos y un Gobierno Federal que promete calidad en la educación y en la infraestructura y equipamiento de las escuelas, para alcanzar niveles idóneos en la formación escolar básica, de los todos los estudiantes del país, así como estar al nivel educativo de varios países que han logrado el éxito en materia de Educación.

De aquí surge la necesidad de saber con veracidad, sí cada uno de los Directores Escolares, de las Escuelas de Educación Básica del país, cuentan con la formación profesional docente, para enfrentarse a los nuevos retos, de un mundo cada vez más cambiante y tecnológico; que las exigencias de una Nueva

Reforma Educativa sean los pilares ,que de verdad , garanticen la calidad de la Educación, que los niños, niñas y jóvenes, que forman el Sistema Educativo Nacional (SEN), sean estudiantes reconocidos, capaces de ser críticos, analíticos, reflexivos y puedan relacionarse en el medio laboral y social, de manera eficaz, que utilicen sus conocimientos a favor de su desarrollo profesional y académico.

A mi punto de vista es lo que esperamos obtener de las nuevas generaciones, y que todos los cambios en la Educación, se vean reflejados en nuestra vida cotidiana

En mi estudio de caso, encuentro que la noción que se tiene de liderazgo está basada en la instrucción, el director como figura de autoridad pretende ordenar, para que cada miembro del personal realice sus funciones y garantice el trabajo, mediante es esquema mando-orden-obediencia. A pesar de ello, se encuentran bajos resultados de rendimiento en las tareas encomendadas, se requiere de un guía que tenga clara la noción de liderazgo en sus diferentes vertientes.

Al parecer hay muchas cosas por hacer.

¡Muchas Gracias!

Referencias bibliográficas:

Asociación Iberoamericana de Didáctica Universitaria, Escuela de Matemáticas de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Astin, A. (1985). *Acheving educational excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N. J.: Erlbaum

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. m. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.

Bracho, T. (2001). *Diseño de una política educativa. El Programa Escuelas de Calidad*. México: CIDE.

Caldwell, B. J. (2005). *La administración basada en la escuela*. México: UPN, CENEVAL.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A. y O'Reilly, C. A. (1990), Building organizational commitment: a multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3) 245–261. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x

Carmona León, A., Lozano Medina, A., y Pedraza Cuellar, D. (2007). *Las políticas educativas en México: sociedad y conocimiento*. Barcelona; México: Pomares; Universidad Pedagógica Nacional

Drucker, P. (1985). *THE Effective Executive*: New York, NY 10022.

- Drucker, P. (1999a). Las nuevas realidades: en el estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo. Buenos Aires: Sudamericana.
- Esterberg, K. G. (2006). Qualitative methods in social research. En: R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pp. 9). 4a ed. México: McGraw-Hill, 2006.
- Farhangmehr, M., Taylor, J. S., y Machado, M. L. (2001). *The dynamics of quality, change and leadership in higher education: a critical analysis*. European Dimension in Quality Assurance International Conference Iasi, Romania.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel.
- Fullan, M. (2000). The three stories of education reform. *Phi Delta Kappan*, 81(8), 581-584.
- Gibb, C. A., Tannenbaum, A. S., y Seligman, L. G. (1974). Liderazgo. En: V. C. Tomás (dir.), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales* (pp. 589-608). Madrid: Aguilar
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Johnson-Laird, P. N. (1990). *El ordenador y la mente: introducción a la ciencia cognitiva*. Barcelona: Paidós.
- Jung, D., y Avolio, B. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Review*, 42(2), 208-218. doi: 10.2307/257093

- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47, doi: 10.2307/2391211
- Moorthy, D. (1992). The Canadian principal of the '90's; Manager or instructional leader? or both? *Education Canada*, 32(2), 8-11.
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México, Secretaría de Educación Pública.
- Ornelas, C. (2008). *Política, poder y pupitres. Crítica al nuevo federalismo educativo*. México: Siglo XXI.
- Owens, R. G. (1992). *La escuela como organización: tipo de conducta y práctica organizativa*. México: Santillana
- Pacheco, P., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993), *El liderazgo transformacional en los Centros Docentes*. España: Mensajero.
- Pascual Pacheco, R. (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Ruiz, R. (1989). *El liderazgo en Bernard Bass, su análisis, componentes y aplicación*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sammons, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: Secretaría de Educación Pública.

Recursos en línea:

Aragón Romero, F. A. (2013). Factores de gestión asociados a resultados educativos en escuelas primarias del estado de Sonora. En: M. Navarro Rodríguez y A. Barraza Macías (Coord.). *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación*. (pp. 381-416). México: Red Durango de Investigadores Educativos, Instituto Universitario Anglo Español. Recuperado de: http://redie.mx/librosyrevistas/libros/direccion_liderazgo.pdf

Barbuto, J. E. y Cummins-Brown, L. L. (2007). Full Range Leadership. *NebGuide*. Nebraska: Institute of Agriculture and Natural Resources at the University of Nebraska-Lincoln. Recuperado de: <http://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1406.pdf>

Bass, B. M. (1985). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 4(6) 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)

Bernal Agudo, J. L., Jiménez Sánchez, J. y Ferriz Esteban, M. (2000). *Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*. [España]: Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997. Recuperado de: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_informefinal.pdf

Brundage, D. (ed.). (1980). *The Journalism Research Fellows Report: What Makes an Effective School? Studies of Schools That Work in: Arkansas, Florida, Maine, Maryland, Nebraska, Virginia, Urban Districts Nationwide*.

Washington, D. C.: George Washington University Institute for Educational Leadership. Recuperado de: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED226506.pdf>

Comisión Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos (2012). *Glosario de Términos sobre discapacidad* 05-06 Recuperado de: http://portal.salud.gob.mx/codigos/carrusel/pdf/glosario_de_terminos_sobre_discapacidad.pdf

Diario Oficial de la Federación (2014). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular programas de gestión escolar.* Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014

García Cabrero, B., y Zendejas Frutos, L. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas.* México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Recuperado de: http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article5279&debut_5ultimasOEI=80

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1)72-80. Recuperado de: http://www.spizzapgestion.com.ar/algoparaleer/Que_Hace_A_Un_lider.pdf

González Medina, A. (2010). *Análisis geoquímico en zona de amortiguamiento en Santa Rosa Xochiac (Tesis de Ingeniería Civil).* UNAM. Facultad de Ingeniería. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptb2010/junio/0659188/Index.html>

House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Toronto: University of Toronto. Faculty of Management Studies. Recuperado de: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>

INEGI. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación ENOE*. 2016. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>

Krichesky, G. J.; Murillo Torrecilla, F. J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1). 65-83. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>

(13 de septiembre 2013). Ley General de Servicio Profesional Docente. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSPD.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. México: OCDE Publishing. Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/school/47101613.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. México: OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

Organización de los Estados Americanos (2016). *Sociedad del Conocimiento. Organización de los Estados Americanos*. Recuperado de: http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp

Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2(9). 54-61. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510694888&Signature=4t%2Fwz%2Bb005FMF%2F99vmsvYDxw5%2FI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf

Saxena A., Desanghere L., Stobart K., Walker K. (2017). Goleman's Leadership styles at different hierarchical levels in medical education. *BMC Medical Education*, 17(1). doi: <https://doi.org/10.1186/s12909-017-0995-z>

Secretaría de Educación Pública. (2011). *Nuevo modelo para la educación obligatoria: educar para la libertad y la creatividad*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacion_Obligatoria.pdf

Secretaria de Educación Pública. (2015). Perfil de egreso. *Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación*. Recuperado de: http://www.dgespe.sep.gob.mx/planes/les/perfil_egreso

Secretaria de Educación Pública, (2015b). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión*. México: Subsecretaría de Educación Básica, Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/permanencia/parametros_indicadores/PPI_DESEMPEÑO_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf

Secretaría de Educación Pública, (2015c). *Ruta de Mejora Escolar ciclo escolar 2015-2016 Educación Secundaria, Consejos Técnicos Escolares*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: <http://www.centrodemaestros.mx/cte/cte-8-secundaria.pdf>

Secretaría de Educación Pública, (2015d). *Etapas, aspectos, métodos e instrumentos. proceso de evaluación para las promociones a cargos con funciones de dirección y supervisión, y a las funciones de asesoría técnica pedagógica en educación básica*. México: Subsecretaría de Educación Básica, Subsecretaría de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2016/promocion/etapas_aspectos/EAMI_PROMOCION_2016.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2011). *Plan de Estudios. Educación Básica en México 2011*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20177/Plan_de_Estudios_2011_f.pdf

Secretaría de Educación Pública (2010). *PETE Simplificado Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar*. México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. Recuperado de: <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/PETE%20Simplificado.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica. Recuperado de:

<http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: Secretaría de Educación Pública, Banco de México. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=706001&fecha=15/01/2003

Smith, W. y Andrews, R. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED314826.pdf>

Tamez Guerra, R. S. (2001). Mensaje del Secretario de Educación Pública. En: *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México: Secretaría de Educación Pública, Banco de México. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=706001&fecha=15/01/2003

Valentín Kajatt, N., y Rivas Tovar, L. A. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Mercados y Negocios*, 14(2). 21-43. Recuperado de: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5061/472>

Anexos.

Anexo 1.

Análisis de las gráficas comparativas de los resultados obtenidos en los ciclos escolares 2014-2015 y 2015-2016, de la Escuela Secundaria No.105 “José Guadalupe Posada” T.M. Como podemos observar en las siguientes graficas comparativas, los niveles de rezago educativo, subieron en comparación al ciclo escolar anterior, porque no se cumplieron con las Estrategias Globales en la Ruta de Mejora Escolar, como en un principio se acordó en Consejo Técnico.

Escuela Secundaria No.105 “José Guadalupe Posada” T.M.
Niveles de Desempeño Alcanzado, ciclo escolar 2014-2015

CALIFICACIÓN PROMEDIO QUINTO BLOQUE							PROMEDIO MATERIA
GRADO-GRUPO	1° “A”	1° “B”	1° “C”	1° “D”	1° “E”	1° “F”	
ESPAÑOL I	8.3	7.3	8.4	8.2	8.2	8.1	8.1
MATEMÁTICAS I	6.9	6.8	7.5	6.9	6.9	7.0	7.0
INGLÉS I	7.5	7.3	8.1	7.4	6.9	7.1	7.4
CIENCIAS I	8.2	8.0	7.5	7.1	7.2	7.2	7.5
TECNOLOGÍA I	8.0	7.5	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8
GEOGRAFÍA	7.3	6.5	6.9	7.1	7.0	6.9	7.0
ASIG. ESTATAL	7.8	7.5	7.9	8.0	7.7	7.7	7.8
EDUC. FÍSICA I	7.4	7.5	7.7	7.5	7.0	7.8	7.5
ARTES I	7.7	7.3	7.7	6.9	7.0	7.1	7.3
PROMEDIO GRAL.	7.70	7.30	7.80	7.40	7.30	7.40	7.50
BLOQUE IV	7.50	7.06	7.64	7.35	6.40	7.40	7.23
BLOQUE III	7.58	7.32	7.45	7.14	7.51	7.54	7.42
BLOQUE II	7.63	7.38	7.45	7.31	7.40	7.36	7.42

BLOQUE 2	7.6	7.4	7.5	7.3	7.4	7.4
BLOQUE 3	7.6	7.3	7.5	7.1	7.5	7.5
BLOQUE 4	7.5	7.1	7.6	7.4	6.4	7.4
BLOQUE 5	7.7	7.3	7.8	7.4	7.3	7.4

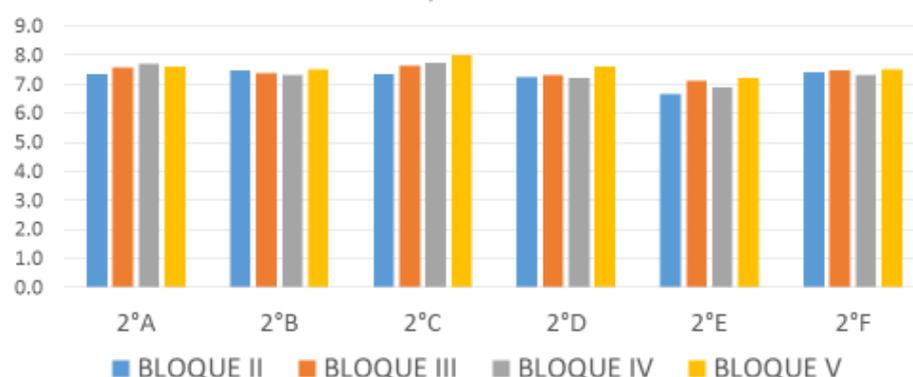
Gráfica Comparativa 1ros. Años



CALIFICACIÓN PROMEDIO QUINTO BLOQUE							PROMEDIO MATERIA
GRADO-GRUPO	2° "A"	2° "B"	2° "C"	2° "D"	2° "E"	2° "F"	
ESPAÑOL II	7.6	7.4	8.1	6.8	6.7	7.5	7.2
INGLÉS II	7.3	7.5	7.5	7.6	7.5	7.3	7.5
MATEMÁTICAS II	7.0	7.0	7.9	7.4	6.7	7.2	7.2
CIENCIAS II	7.0	7.5	8.2	7.5	7.0	8.0	7.5
TECNOLOGÍA II	7.7	7.8	8.2	7.3	7.4	7.4	7.6
HISTORIA I	6.7	7.0	7.5	7.4	6.8	7.4	7.1
FORM. CIV. Y ETICA I	8.2	8.0	7.9	8.4	8.5	8.4	8.2
EDUC. FÍSICA II	8.4	7.6	8.3	8.2	7.0	7.8	7.9
ARTES II	8.4	7.9	8.4	8.3	7.3	7.5	8.0
PROMEDIO GRAL.	7.60	7.50	8.00	7.60	7.20	7.50	7.60
BLOQUE IV	7.70	7.32	7.73	7.20	6.90	7.30	7.41
BLOQUE III	7.56	7.37	7.65	7.31	7.12	7.46	7.36
BLOQUE II	7.35	7.47	7.33	7.24	6.66	7.42	7.25

BLOQUE 2	7.4	7.5	7.3	7.2	6.7	7.4
BLOQUE 3	7.6	7.4	7.7	7.3	7.1	7.5
BLOQUE 4	7.7	7.3	7.7	7.2	6.9	7.3
BLOQUE 5	7.6	7.5	8.0	7.6	7.2	7.5

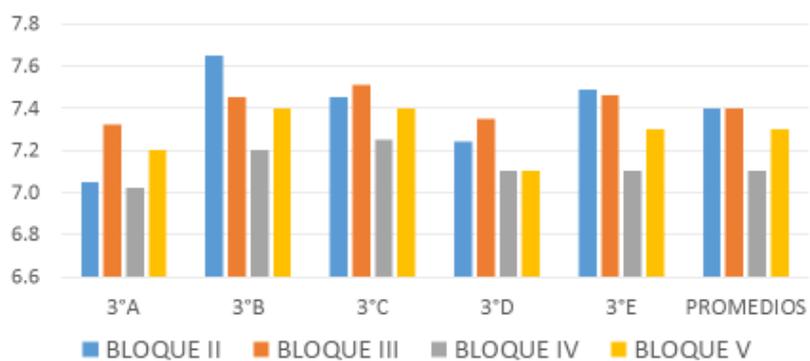
Gráfica comparativa 2dos. años



CALIFICACIÓN PROMEDIO QUINTO BLOQUE						PROMEDIO MATERIA
GRADO-GRUPO	3° "A"	3° "B"	3° "C"	3° "D"	3° "E"	
ESPAÑOL III	8.1	7.3	7.4	7.3	7.2	7.5
INGLÉS III	7.2	7.0	7.1	7.0	7.3	7.1
MATEMÁTICAS III	6.9	7.4	7.8	6.9	7.2	7.2
CIENCIAS III	7.0	7.6	7.0	7.2	7.7	7.3
TECNOLOGÍA III	7.5	7.6	7.6	7.9	7.8	7.7
HISTORIA III	6.8	7.2	7.1	6.7	7.1	7.0
FORM. CIV. Y ETICA II	6.9	7.4	7.1	6.3	6.8	6.9
EDUC. FÍSICA III	7.5	7.6	8.0	7.8	7.5	7.7
ARTES III	7.0	7.6	7.8	6.4	7.1	7.2
PROMEDIO GRAL.	7.20	7.40	7.40	7.10	7.30	7.38
BLOQUE IV	7.02	7.20	7.25	7.10	7.10	7.13
BLOQUE III	7.32	7.45	7.51	7.35	7.46	7.42
BLOQUE II	7.05	7.65	7.45	7.24	7.49	7.38

BLOQUE 2	7.1	7.7	7.5	7.2	7.5
BLOQUE 3	7.3	7.5	7.5	7.4	7.5
BLOQUE 4	7.0	7.2	7.3	7.1	7.1
BLOQUE 5	7.2	7.4	7.4	7.1	7.3

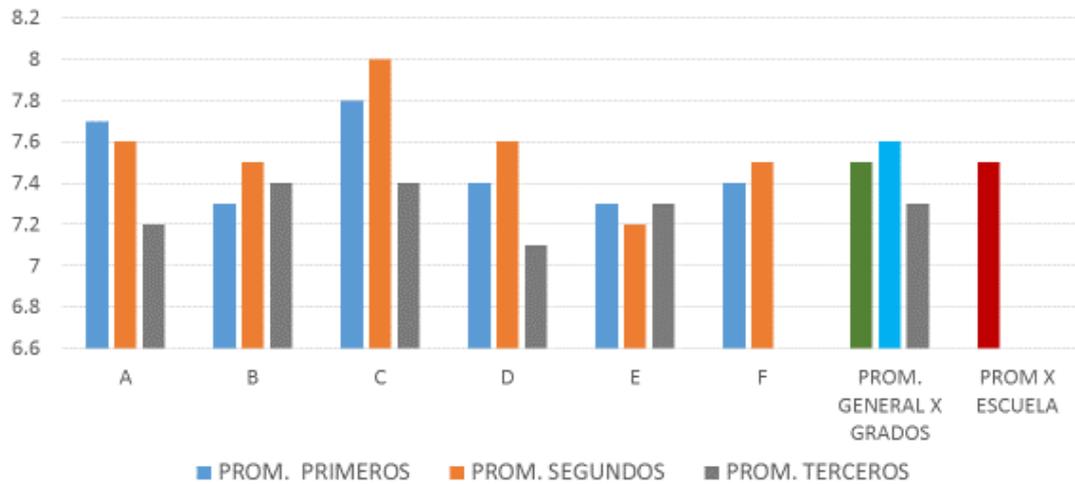
Gráfica comparativa 3ros. años



**PROMEDIO POR GRADOS EN EL QUINTO BLOQUE
Y PROMEDIO FINAL POR ESCUELA**

GRUPOS	PROM. PRIMEROS	PROM. SEGUNDOS	PROM. TERCEROS
A	7.7	7.6	7.2
B	7.3	7.5	7.4
C	7.8	8.0	7.4
D	7.4	7.6	7.1
E	7.3	7.2	7.3
F	7.4	7.5	
PROM. GENERAL X GRADOS	7.5	7.6	7.3
PROM X ESCUELA	7.5		

GRÁFICA COMPARATIVA POR GRADOS
Y PROMEDIO GENERAL X ESCUELA



**Escuela Secundaria No.105 "José Guadalupe Posada" T.M.
Niveles de Desempeño Alcanzado 2015-2016**

QUINTO BIMESTRE EVALUACIÓN 1ER. GRADO

GRUPOS	ESPAÑOL	INGLÉS	MATEMÁTICAS	CIENCIAS	TECNOLOGÍA	GEOGRAFÍA DE MEX.	ASIGNATURA ESTATAL	EDUCACIÓN FÍSICA	ARTES	PROMEDIOS GENERALES
1ºA	7.3	6.8	7.3	7.7	7.8	7.3	8.0	7.7	7.4	7.5
1ºB	6.8	6.8	7.1	7.8	8.3	6.7	7.1	7.9	7.8	7.4
1ºC	7.5	6.9	7.7	7.6	8.3	7.2	7.8	8.0	7.5	7.6
1ºD	7.8	6.5	7.8	7.2	8.6	6.9	7.1	7.5	8.5	7.5
1ºE	7.7	6.5	7.0	7.3	7.9	7.3	7.1	7.1	7.0	7.2
1ºF	7.6	6.4	6.6	6.8	7.7	6.8	7.3	6.8	6.8	7.0
TOTAL	44.5	39.8	43.6	44.3	48.7	42.1	44.5	44.9	45.1	44.2
PROMEDIOS X MATERIA	7.4	6.6	7.3	7.4	8.1	7.0	7.4	7.5	7.5	7.4

GRUPOS	PROMEDIOS
1ºA	7.5
1ºB	7.4
1ºC	7.6
1ºD	7.5
1ºE	7.2
1ºF	7.0
PROM. FINAL	7.4

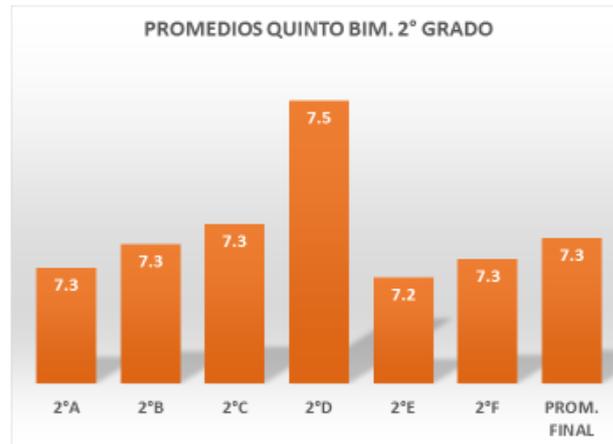


QUINTO BIMESTRE EVALUACIÓN 2DO. GRADO

GRUPOS	ESPAÑOL II	INGLES I	MATEMATICAS II	CIENCIAS II	TECNOLOGIA II	HISTORIA I	FORM. C.YE II	EDUCACION FISICA II	ARTES II	PROMEDIOS GENERALES
2ºA	7.0	7.0	7.3	6.6	7.2	7.4	7.7	6.8	8.3	7.3
2ºB	7.4	6.9	6.9	6.9	7.9	7.2	8.2	7.1	7.1	7.3
2ºC	6.6	7.5	6.9	6.9	7.2	7.0	7.8	7.7	8.2	7.3
2ºD	7.5	8.0	7.0	6.8	7.3	6.9	7.6	7.8	8.4	7.5
2ºE	8.0	7.0	7.0	7.9	7.7	6.5	6.7	7.6	6.9	7.2
2ºF	7.0	7.9	6.6	7.4	7.3	6.9	7.3	7.8	7.3	7.3
TOTAL	43.6	44.3	41.8	42.7	44.6	41.9	45.2	44.7	46.1	43.9
PROMEDIOS X MATERIA	7.3	7.4	7.0	7.1	7.4	7.0	7.5	7.4	7.7	7.3

GRUPOS	PROMEDIOS
2ºA	7.3
2ºB	7.3
2ºC	7.3
2ºD	7.5
2ºE	7.2
2ºF	7.3
PROM. FINAL	7.3

GRÁFICA COMPARATIVA

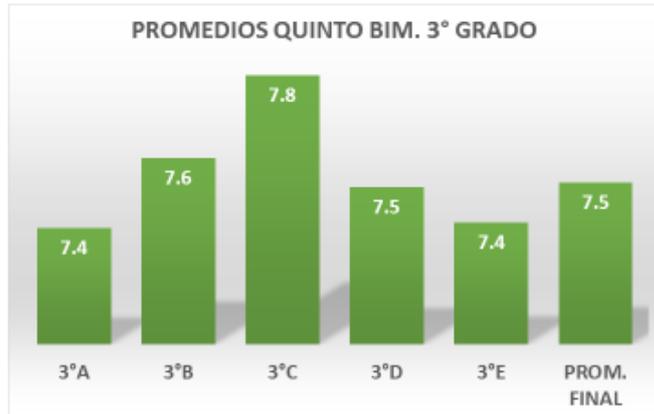


QUINTO BIMESTRE EVALUACIÓN 3ER. GRADO

GRUPOS	ESPAÑOL III	INGLES III	MATEMATICAS III	CIENCIAS III	TECNOLOGIA III	HISTORIA II	FORM. C.Y.E II	EDUCACION FISICA III	ARTES III	PROMEDIOS GENERALES
3ºA	7.9	7.7	7.1	7.0	8.1	6.4	6.8	7.8	7.6	7.4
3ºB	8.4	8.1	7.0	7.0	8.2	6.9	7.1	8.3	7.2	7.6
3ºC	8.3	8.0	7.3	7.5	8.4	7.2	7.1	8.5	7.7	7.8
3ºD	7.0	7.9	7.3	7.2	8.6	6.9	6.9	7.8	7.8	7.5
3ºE	6.2	7.7	7.3	6.5	8.5	6.9	6.8	8.1	7.3	7.4
TOTAL	37.8	39.3	36.0	35.2	41.8	34.2	34.7	40.6	37.5	37.6
PROMEDIOS X MATERIA	7.6	7.9	7.2	7.0	8.4	6.8	6.9	8.1	7.5	7.5

GRUPOS	PROMEDIOS
3ºA	7.4
3ºB	7.6
3ºC	7.8
3ºD	7.5
3ºE	7.4
PROM. FINAL	7.5

GRÁFICA COMPARATIVA



GRÁFICA FIINAL COMPARATIVA

GRADOS	PROMEDIOS
1ROS	7.4
2DOS	7.3
3ROS	7.5
PROM. GRAL. X ESCUELA	7.4



Anexo 2.

Se presenta el enlace en línea de la última Reforma al Art. 3ro de la Ley General de Educación, de los Estados Unidos Mexicanos, emitido en el Diario Oficial de la Federación, el 01 de Junio del 2016.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/111212/LEY_GENERAL_DE_ED_UCACI_N.pdf

Es un documento compuesto de 72 páginas, por lo que es importante consultarse en línea.

Anexo 3.

A continuación el enlace para revisar la Ley General de Servicio Profesional Docente, decretada el 11 de Septiembre del 2013, para los Estados Unidos Mexicanos:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

Es un documento compuesto de 20 páginas, por lo que es importante consultarse en línea.

Anexo 4.

El siguiente documento, el acuerdo 717, por el que establecen los lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar en las Escuelas del Sistema Educativo Nacional, emitido en el Diario oficial de la Federación, el 07 de marzo del 2014.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014

https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/acuerdo_717_0.pdf

Son documentos compuestos de 06 y 13 páginas, sucesivamente, por lo que es importante consultarse en línea.

Anexo 5.

La Guía de la Elaboración de la Ruta de Mejora Escolar, correspondiente a la Fase Intensiva del ciclo escolar 2015-2016, emitida por la Secretaria de Educación pública, en el mes de Agosto del 2016:

<http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10180/Secundaria-intensiva.pdf>

Es un documento compuesto de 32 páginas, por lo que es importante consultarse en línea.