



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



La gestión del director en las Juntas de Consejo Técnico Escolar en la Escuela Secundaria Técnica no. 70

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

PAOLA MONTALVO GARCÍA

Directora de tesis: DRA. ELIA OLEA DESERTI



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 10:00 horas del día 02 del mes de JULIO del 2018 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

"LA GESTIÓN DEL DIRECTOR EN LAS JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR EN LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NO.70"

 MONTALVO GARCÍA PAOLA
APELIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

B	1	6	0	5	4	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis


DRA. ELIA OLEA DESERTI

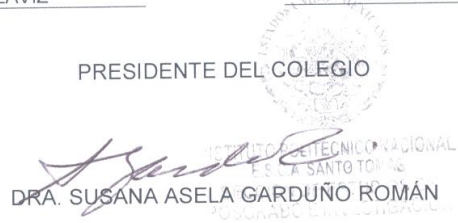

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

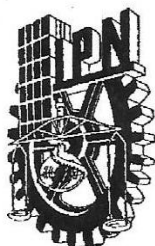

DRA. ROSA AMALIA GÓMEZ ORTÍZ


DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ


DRA. MANUELA BADILLO GAONA

PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. SUSANA ASELE GARDUÑO ROMÁN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 01 del mes de octubre del año 2018, la que suscribe Paola Montalvo García alumno(a) del Programa de Maestría en Administración, Desarrollo de la Educación, con número de registro B160546, adscrita a la Sección de Estudio de Posgrado de ESCA Santo Tomas, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Elia Olea Deserti y cede los derechos del trabajo titulado “*La gestión escolar del director en los Consejos Técnicos Escolares en la Escuela Secundaria Técnica No. 70*”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o directora del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones paolamontalvogarcia@gmail.com y eliaolea@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Paola Montalvo García
Nombre y firma de la alumna

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi padre Gualberto Montalvo Márquez†, que aunque se haya adelantado en el camino, siempre estuvo conmigo en los momentos más felices, tristes y angustiosos de mi vida, me apoyo en todo instante y estuvo conmigo en este trayecto de la maestría y me enseñó este hermoso don que uno trae, ser maestro.

A mi madre Hilda García Hernández que siempre me da sus opiniones tan certeras y me orienta para tomar mis decisiones. Le agradezco a ella que también estuvo en esta trayectoria y me está viendo terminar un logro más de mi situación académica.

A mi hermana y mi hermano que son parte importante de este logro ya que su apoyo fue una fortaleza para mí.

A la Dra. Elia Olea que fue una gran maestra en esta trayectoria, me abrió las puertas a la investigación y estuvo conmigo en cada congreso y paso que daba en la maestría. Por ello ha formado parte especial en mi formación académica y de amistad.

A mis amigos de la maestría que siempre estuvimos juntos en esta trayectoria, y el apoyo fue nuestra fortaleza, para culminar esta etapa, de volver ser alumnos nuevamente y sentir la presión y la desesperación por alcanzar la productividad de cada semestre.

Índice

	Página
Índice de tablas, figuras y gráficas.....	III
Listado de siglas	IV
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Introducción.....	1
1. GESTIÓN DEL DIRECTOR	
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 General.....	8
1.2.2 Específicos.....	8
1.3 Preguntas de investigación.....	8
1.4 Justificación.....	9
1.5 La Secundaria Técnica No. 70 “Esteban Baca Calderón” y los Consejos Técnicos Escolares.....	10
1.5.1 El Consejo Técnico Escolar de la Escuela Secundaria Técnica 70 “Esteban Baca Calderón”.....	13
2. LA EDUCACIÓN BÁSICA Y LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS INTERNACIONALES Y NACIONALES	
2.1 El contexto mundial.....	17
2.1.1 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.....	17
2.1.2 La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.....	20
2.2 El contexto nacional.....	27
2.2.1 La planeación y las políticas educativas mexicanas.....	27
2.2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.....	27
2.2.1.2 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.....	31
2.2.1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	36
2.2.1.4 Acuerdo 717.....	40
3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA	
3.1 Gestión educativa en América Latina.....	49
3.1.1 El liderazgo del director en América Lantina.....	57
3.2 La gestión educativa en México.....	60
3.3 El progreso y los retos a los que se enfrentan el sistema educativo mexicano.....	61

3.3.1	El liderazgo directivo y sus repercusiones en el trabajo escolar.....	62
3.3.2	La Administración-gestión y la innovación escolar.....	64
3.4	La gestión en las juntas de Consejo Técnico Escolar.....	69
3.4.1	El director como docente responsable de las juntas de los Consejos Técnicos Escolares.....	73
3.4.2	La participación de los docentes en el servicio educativo.....	78
3.4.3	La autonomía curricular del nuevo modelo educativo en los CTE.....	81
4.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	
4.1	Tipo de investigación.....	86
4.2	Supuesto y variables.....	86
4.3	Instrumento para recabar información.....	87
4.3.1	Prueba piloto del instrumento.....	88
4.4	Población.....	89
5	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	
5.1	Caracterización de los integrantes de la muestra.....	91
5.2	Análisis de datos correspondientes a la variable gestión del director.....	92
5.2.1	La gestión del director y el subdirector.....	93
5.2.2	La participación de los docentes.....	94
5.2.3	La comunicación del director y los docentes.....	95
5.2.4	El Consejo Técnico Escolar.....	97
	CONCLUSIONES	101
	RECOMENDACIONES	103
	SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS	104
	REFERENCIAS	105
	GLOSARIO	111
	ANEXO 1 (cuestionario)	114

Índice de tablas		Página
Tabla 1	Enfoques diversos de la gestión escolar	46
Tabla 2	Competencias internacionales de los directores de las escuelas	64
Tabla 3	Dimensiones, parámetros e indicadores, para la promoción, establecidos por el Servicio Profesional Docente	74
Tabla 4	Características de los docentes que influyen en su interés de participar en los CTE	79
Tabla 5	Ámbitos de la autonomía curricular	83
Tabla 6	Variables	86
Tabla 7	Observaciones a los reactivos del cuestionario elaborado	88
Tabla 8	Caracterización de los docentes que participaron en la investigación	89

Índice de figuras		
Figura 1	Organigrama de la EST No. 70	14
Figura 2	Porcentaje de la varianza en el desempeño en ciencias explicado por la relación que existe entre el desempeño y el índice PISA de estatus económico, social y cultural.	21
Figura 3	Comportamiento docente que repercute en la enseñanza en la escuela en los diferentes países	26
Figura 4	Modelo de análisis sobre características claves de un director escolar	58
Figura 5	Ruta de mejora escolar	71
Figura 6	La autonomía y los componentes curriculares de la educación básica en México	82

Índice de gráficas		
Gráfica 1	Liderazgo director y figuras directivas y la comunicación con la comunidad	92
Gráfica 2	Gestión del director y subdirector	93
Gráfica 3	La influencia del liderazgo del Director en la participación de los docentes	93
Gráfica 4	El trabajo participativo repercute en la planeación	94
Gráfica 5	Comunicación, liderazgo e integración de equipos por el Director	95
Gráfica 6	Comunicación, liderazgo y rivalidad en las juntas Consejo Técnico Escolar	96
Gráfica 7	El Director, Subdirector y docentes en la planificación de los CTE	97
Gráfica 8	Desacuerdos en las reuniones de los CTE	97
Gráfica 9	El Director y Subdirector comunican acciones y siguen una normativa	98
Gráfica 10	Alcance de metas de acuerdo a la misión y visión de la escuela	99

Listado de siglas

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.
ATP	Asesor Técnico Pedagógico.
CTE	Consejos Técnicos Escolares.
DGEST	Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
ENLACE	Exámenes Nacionales del Logro Académico en Centros Escolares.
EPT	Educación para Todos.
EST	Escuela Secundaria Técnica.
EXCALE	Exámenes de la Calidad y el Logro Educativo.
LGE	Ley General de Educación.
LGSPD	Ley General del Servicio Profesional Docente.
LINEE	Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.
PEC	Programa de Escuelas de Calidad.
PETC	Programa de Escuelas de Tiempo completo.
PISA	Programme International Student Assessment.(Programa Internacional de Evaluación de estudiantes)
PNE	Programa Nacional de Educación.
PND	Plan Nacional de Desarrollo.
PSE	Programa Sectorial de Educación.
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los aprendizajes.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Resumen

La formación de profesionales se fundamenta en lo aprendido en las escuelas de educación básica, cuyo proceso educativo es determinado por las acciones propias del liderazgo-gestión del Director de esos centros educativos las cuales repercuten en el trabajo docente y así en el aprendizaje de los niños.

Con base a la reforma educativa del año 2011 se implementó el Consejo Técnico Escolar (CTE) como un modelo democrático que beneficia el que los docentes y los directivos planteen objetivos, metas y acciones para elevar el aprendizaje de los niños mexicanos, quienes han mostrado deficiencias en las evaluaciones internacionales y nacionales.

De ahí que surge esta tesis a través de la cual se investigó en la Escuela Secundaria Técnica no. 70, el desarrollo de las juntas de Consejo Técnico Escolar. Su objetivo fue analizar la gestión escolar que ejercía el Director, para determinar la participación de los docentes en la ejecución de estrategias pedagógicas establecidas en el Consejo. Se partió del supuesto de que *La gestión del Director influye en el desarrollo de las acciones así como en la participación de los docentes en las juntas de los Consejos Técnicos Escolares.*

Fue una investigación descriptiva-transversal, cuantitativa. Se elaboró un cuestionario tipo Likert con cuatro niveles de respuesta (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo). Debido al tamaño de la población docente en este plantel educativo, se intentó hacer un censo en el que se pidió la opinión de todos los docentes (33 en total), así mismo solo se recuperaron 23 cuestionarios.

Las conclusiones obtenidas a partir de la información recabada permiten resaltar que de acuerdo a los maestros, la gestión del Director sí influye en el nivel de participación de los docentes. Así mismos los docentes opinaron que el Director sí tiene las competencias para ejercer un liderazgo adecuado a su posición.

Abstract

The training of professionals is based on what has been learned in basic education schools, whose educational process is determined by the actions of leadership-management of the Director of these educational centers which have an impact on the teaching work and thus on the children's learning .

Based on the educational reform of 2011, the School Technical Council (CTE) was implemented as a democratic model that benefits teachers and managers to set objectives, goals and actions to increase the learning of Mexican children, who have shown deficiencies in international and national assessments.

Hence, this thesis arises through which it was investigated in the Technical Secondary School no. 70, the development of the School Technical Council meetings. Its objective was to analyze the school management exercised by the Director, to determine the participation of teachers in the execution of pedagogical strategies established in the Board. It was assumed that the management of the Director influences the development of the actions as well as the participation of teachers in the meetings of the Technical School Councils.

It was a descriptive-transversal, quantitative research. A Likert-type questionnaire was developed with four response levels (Strongly agree, Agree, Disagree and Strongly disagree). Due to the size of the teaching population in this educational establishment, an attempt was made to make a census in which the opinion of all teachers was requested (33 in total), and only 23 questionnaires were retrieved.

The conclusions obtained from the information gathered allow us to highlight that according to the teachers, the management of the Director does influence the level of participation of the teachers. Likewise, the teachers felt that the Director does have the skills to exercise leadership appropriate to his position.

Introducción

La educación establecida a través de los programas formulados por la Secretaría de Educación Pública y que responde a los cambios científicos y tecnológicos actuales, trasciende en el desarrollo formativo de los niños que asisten a un centro educativo. De hecho, las escuelas son el espacio clave para reforzar las competencias básicas y adquirir una cultura que promueva a la ciudadanía la experiencia de estar en contacto con temáticas como la salud, la ciencia y la tecnología.

Ahora bien, la educación básica -de la que forma parte la educación secundaria- tiene un papel estratégico en la composición y funcionamiento de sistema educativo puesto que garantiza la educación obligatoria, prepara a los adolescentes para la vida universitaria, forma buenos ciudadanos y brinda una preparación para quienes realizan estudios sólo hasta este nivel ya que desarrolla las competencias necesarias, de forma técnica y profesional, para insertarlos en el mercado laboral (Mirnada y Reynoso, 2006).

En el caso de México, desde el establecimiento del artículo tercero constitucional, se instituyó que la educación primaria fuese gratuita, laica y obligatoria, sin embargo al paso del tiempo, fue insuficiente el que los niños solo estudiaran la primaria, por lo que en 1993 se instauró a la secundaria como obligatoria.

Desde el punto de vista de la situación del país, que pasó a formar parte de la OCDE en el 2000, año en que se aplicó el Programa de Evaluación Internacional PISA (Programme International Student Assessment) a los niños mexicanos de 15 años. Como resultado de ello se encontró que los estudiantes presentaban deficiencias en sus conocimientos de lectura, matemáticas y ciencias. De ahí que la SEP modificó sus planes y programas de estudio y se incluyó el concepto de calidad a las escuelas, dando como origen el Programa de Escuelas de Calidad (PEC). Se implementó la prueba de Exámenes Nacionales del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) que evaluaba los conocimientos adquiridos en lectura, matemáticas y ciencias. Sin embargo para el año 2015 se modificó esta prueba al Plan Nacional para la Evaluación de los aprendizajes (PLANEA) que de igual manera, evalúa competencias que en este caso son las de lectura y matemáticas, ampliando la prueba hasta

la educación media superior (ultimo grado). Por ello se colocó a la escuela al centro, como una medida de gestión y así toda la comunidad escolar autoridades, maestros y padres de familia se vieron involucrados en el aprendizaje de los niños que cursaban la educación básica, refiriéndose al nivel secundaria.

El nivel educativo de secundaria se ubica en el paso intermedio a través del cual los alumnos aprenden a interaccionar de manera analítica, reflexiva y descubren nuevas aptitudes que permanecen durante toda su vida.

Cabe resaltar que en la actualidad, a la secundaria se le considera como un nivel estratégico para orientar el rumbo del sistema educativo nacional de acuerdo con las necesidades de la población que debe de atender y a los requerimientos de la calidad que debe cubrir (Miranda y Reynoso, 2006). Sin embargo, aunque el país cuenta con diversas modalidades en este nivel (general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos) la secundaria técnica, aunque también es bivalente, se considera la mejor opción en caso de que el estudiante tenga dudas sobre la posibilidad de seguir estudiando y requiera de ciertas competencias para insertarse en el ámbito laboral.

La secundaria Técnica representa una opción en México para quienes sólo cursarán hasta este nivel (aunque también para los que deciden seguir estudiando hasta llegar a la universidad) ya que ofrece una gama de talleres que forman parte de un currículo que dota a los estudiantes de competencias técnicas y básicas, y la opción de adquirir una educación vocacional, ampliando así una educación tecnológica en sentido de destacar la importancia en las relaciones económicas, sociales e históricas.

Retomando las pruebas pasadas implementadas por la SEP (EXCALE, ENLACE ahora PLANEA) se dice que a partir de ello tanto maestros, Directores y supervisores cuentan con una herramienta clara de evaluación que les permite contar con la información precisa acerca de los logros alcanzados por los alumnos y de cada centro escolar al terminar cada nivel educativo. Esto permite reflexionar y analizar en los Consejos Técnicos Escolares (CTE) acerca de los resultados obtenidos en la prueba y así realizar entre toda la comunidad escolar un diagnostico que nos permita observar el panorama de la escuela obteniendo una intervención pedagógica en la Ruta de Mejora Escolar.

Por lo tanto los CTE son espacios donde se comunican docentes y autoridades escolares (Director y Subdirectores) que junto con su liderazgo guían las posibles soluciones a las problemáticas vistas en cada reunión. Ya que se tiene la facultad de expresar aptitudes, interacciones, redes de comunicación y la participación de toda la comunidad escolar en dichos espacios forjando así la gestión de la escuela.

La gestión del Director retoma estos dos aspectos para que pueda fluir la participación de los docentes en las juntas y lleguen a los acuerdos necesarios para ponerlos en práctica en el salón de clase con el objetivo de que los estudiantes salgan con el perfil deseado para el inicio de su formación media superior y superior.

- Capítulo 1. Gestión del director. En este primer apartado se detalla sobre la problemática de la investigación, donde se encuentran los antecedentes del tema así como las referencias internacionales y nacionales específicamente de la educación básica secundaria. Se expone la problemática que enfrenta la EST 70 en cuanto a los Consejos Técnicos Escolares y la poca participación que tienen los maestros en el planteamiento de objetivos, metas y acciones a lo largo del ciclo lectivo. De igual manera se incluye el enunciado de la problemática ¿Cuáles son los aspectos de la gestión del Director que determinan la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar en la EST 70? y el objetivo general “Analizar la gestión escolar del Director de la EST 70, para determinar los aspectos que influyen en la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar”
- Capítulo 2. La educación básica y las políticas educativas internacionales y nacionales. En este segundo apartado se describe la parte normativa de la educación secundaria, los modelos de gestión que se han tenido como el Programa de Escuelas de Calidad y de cómo se originó la Ruta de Mejora Escolar así también se enuncian las cuatro prioridades educativas (mejora de los aprendizajes, rezago y abandono escolar, normalidad mínima y convivencia sana y pacífica) que se deben de trabajar a lo largo del ciclo escolar.
- Capítulo 3. La gestión estratégica de los Consejos Técnicos Escolares en la educación básica mexicana. En esta sección se describen algunos enfoques de la gestión educativa empezando por Coleman hasta Pozner y como ha sido la gestión del director América Latina tomando como base a Casassus. Se analiza la gestión en los Consejos Técnicos

Escolares y como está integrado. Se toma como base algunos aspectos que como maestros y directores han ido desarrollando a lo largo de su formación académica.

- Capítulo 4. Estrategia metodológica. Se describen los aspectos metodológicos que se consideraron durante la investigación como: el supuesto “La gestión del director influye en la participación y comunicación de los docentes en los CTE en donde se hace seguimiento de las acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar”, las variables y el instrumento tipo Likert (cuatro niveles de respuestas) que se realizó para recabar la información de los participantes. Se realizó una prueba piloto para identificar alguna dificultad en el entendimiento de las afirmaciones.
- Capítulo 5. Resultados y análisis de la información. Contiene el análisis de la información obtenida a partir de los cuestionarios aplicados al personal docente. Como primer punto se realiza la caracterización de los integrantes de la muestra tomando como base el sexo, antigüedad en la SEP, escuelas en las que han trabajado, antigüedad en la EST 70 y asignaturas que imparten; por otro lado se graficó de acuerdo a las variables que se obtuvieron para posteriormente realizar la interpretación de cada una de las gráficas.
- Conclusiones segmento donde se presentan las conclusiones generales y particulares derivadas de los resultados que dan respuesta tanto a las preguntas de investigación como a los objetivos que dieron origen al presente estudio.

Capítulo 1

GESTIÓN DEL DIRECTOR

1. GESTIÓN DEL DIRECTOR

1.1. Planteamiento del problema

La educación, entendida como el proceso a través del cual se estimulan las capacidades cognitivas y físicas de los individuos tiene como consecuencia el facilitar el establecimiento de relaciones sociales y culturales con su entorno.

La UNESCO, de acuerdo a su declaración de la Educación para Todos (1990 Jomtien Tailandia) plantea la necesidad de que los niños en edad escolar, y todas las personas a nivel mundial, puedan acceder a la enseñanza básica.

En el caso de México, aunque se ha tratado de dar atención a las necesidades educativas se tiene que, de acuerdo OCDE y con base al programa PISA, se ha encontrado que los niños mexicanos muestran deficiencias en sus conocimientos y habilidades en matemáticas, español y ciencias (Flores, 2013). Los resultados que se alcanzan en las escuelas de educación básica, a lo largo del siglo XXI, las ubican por debajo de los estándares internacionales a pesar de que se cumple con la organización y el trabajo en equipo planeado y seguido a lo largo del ciclo escolar, como resultado de la gestión.

Así que con la reforma educativa nacional (2011) se consideró a la gestión escolar como uno de los principales aspectos que permiten a las escuelas cierta autonomía en la toma de decisiones de acuerdo a las áreas de oportunidad que cada plantel requiere, la cual se lleva a cabo bajo la dirección y la planificación de los Consejos Técnicos Escolares.

En la educación básica, antes de iniciar el ciclo escolar se asigna una semana de trabajo intensivo para planear las labores a desarrollar bajo la responsabilidad de los CTE. Se establecen las actividades educativas de ocho sesiones (una cada fin de mes) en las que se analizan el cumplimiento de las metas objetivos y acciones formuladas por parte de los directivos, docentes y personal administrativo quienes son los responsables de que se cumplan las acciones y se reflejen los resultados en la escuela. Consecuentemente se han establecido las cuatro prioridades educativas que versan sobre la mejora de los aprendizajes, el rezago y el abandono escolar, la normalidad mínima y la convivencia sana y pacífica. Dichas primacías se toman como ejes que guían la *ruta de mejora escolar* cuyo objetivo es que los alumnos de educación básica incrementen su aprendizaje en matemáticas, español y

ciencias, mediante los métodos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, lo cual se vea reflejado en los resultados de sus evaluaciones ya sean nacionales o internacionales. La ruta de mejora va más allá de un cumplimiento de políticas educativas, se trata de aplicar la innovación expresada en ideas claras y precisas bajo la gestión de un líder (Director) que propicie la participación de los docentes, lo que favorece el compartir una visión en común y orientar las acciones hacia un mismo objetivo que es el de incrementar el nivel de aprendizaje en los estudiantes. Para lograrlo, cada plantel educativo debe tener la capacidad de gestión y realizar las funciones necesarias, así como contar con el apoyo de las autoridades quienes proporcionan los recursos que den cumplimiento a la autonomía escolar. Tales aspectos son plasmados en el artículo 28 bis de la Ley General de Educación.

Se quiere puntualizar que en el caso de la EST No. 70, donde se llevó a cabo esta investigación, aunque el director convocaba a los docentes a que participaran en las juntas de CTE y que intervinieran en las acciones planeadas, existía poca acción por parte de ellos y esto trajo como consecuencia que no se pudieron alcanzar los resultados esperados en el Plan Nacional para la Evaluación de los aprendizajes (PLANEA). Los valores obtenidos por esta prueba en el año 2015 permitió identificar que los alumnos solo alcanzaban el nivel I (aspectos básicas de cálculo matemático e identificaban ideas principales en textos científicos) tanto para habilidad verbal como en matemáticas.

En cuanto al trabajo docente, se ha observado en este plantel, que existe un proceso de respuestas lentas, tardías y una comunicación esporádica sin saber qué hacer respecto a cada uno de los cuatro ejes guía de las actividades del CTE. Hay dificultades en cuanto a poner en ejecución las estrategias para atender dichas prioridades, por lo que no se alcanzan los objetivos planteados. Bajo este rubro, es de interés investigar en la Escuela Secundaria Técnica No. 70 “Esteban Baca Calderón” (EST 70) la forma en que opera el CTE ya que a través de la gestión se organizan las acciones que permiten ofrecer un servicio educativo que resuelve las necesidades de aprendizaje y favorece el alcanzar el perfil de egreso en la educación básica con base al Plan y Programas de Estudios 2011. Por tanto, el problema puede ser formulado por la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los aspectos de la gestión del Director que determinan la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar en la EST 70?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Analizar la gestión escolar del Director de la EST 70, para determinar los aspectos que influyen en la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar.

1.2.2 Específicos

- Revisar los modelos de gestión que se tienen en la Educación Básica.
- Describir las bases técnicas de la gestión escolar en el nivel de educación básica, específicamente educación secundaria.
- Analizar el liderazgo del director y su influencia en las actividades que realizan los docentes en las juntas mensuales de los CTE

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los modelos de gestión que se aplican en la educación básica?
- ¿Cuáles aspectos conforman las bases técnicas de la gestión escolar en la educación básica a nivel secundaria de la EST 70?
- ¿Cuáles componentes de la gestión del director repercuten en los resultados que se obtienen mensualmente de las tareas asignadas en las juntas de Consejo Técnico Escolar de la EST 70?

1.4 Justificación

La reforma educativa tiene como objetivo fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas para que los alumnos tengan condiciones favorables a su aprendizaje. Es por ello que se ponen en práctica los Consejos Técnicos Escolares para trabajar en las escuelas propiciando la autonomía de gestión que favorece el colocar a la escuela como la unidad básica del sistema educativo en donde los alumnos desarrollan las habilidades que requieren. Así que los directivos y los docentes tienen que trabajar en colaboración para establecer metas, objetivos y acciones que sean medibles/evaluables y que beneficien el aprendizaje de los alumnos. De ahí que sea conveniente resaltar que la gestión influye en el hecho de que las escuelas trabajen sistemáticamente y tracen una ruta de mejora escolar sustentada en las prioridades educativas que se refieren a la mejora de los aprendizajes, al rezago y abandono escolar, a la normalidad mínima y, por último, a la convivencia sana y pacífica.

Esta tesis es de gran relevancia puesto que ha permitido contar con información sobre la forma en que operan los Consejos Técnicos Escolares. Todo ello a partir de las siguientes propuestas: la planificación, el liderazgo del director y la participación de los docentes en la EST 70, lo que ha influido en las recomendaciones y/o fortalecimiento de las acciones que se consideren necesarias, para lograr que el colectivo escolar ejecute las tareas establecidas en la ruta de mejora escolar.

El tener esos datos de la investigación beneficiará la planeación de acciones remediales, respecto al trabajo grupal de los docentes, lo que repercutirá en el aprendizaje de los alumnos y su formación integral que es fundamental para los estudios de niveles posteriores.

Los resultados de esta investigación podrían ser tomados de referencia para estudios similares en escuelas secundarias donde exista el interés de investigar el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. También puede ser considerada para investigaciones acerca de la gestión, lo que ha sido retomado por el sexenio mexicano actual y los cambios planeados en el modelo educativo de educación básica 2016.

Así mismo, esta investigación puede ser retomada en la planeación-diseño de cursos sobre la gestión educativa orientada a los docentes, independientemente de la posición jerárquica que guarden éstos en los planteles educativos.

1.5 La Secundaria Técnica No. 70 “Esteban Baca Calderón” y los Consejos Técnicos Escolares.

Antes de describir el funcionamiento de la secundaria técnica No. 70, se consideró necesario incluir un panorama del surgimiento de este tipo de escuela a la luz de la historia mexicana.

Poco después de la revolución (1910) y con influencia de lo esgrimido por la primera guerra mundial (1914) correspondiente al idealismo de una educación alemana y la concepción educativa de los Estados Unidos de América, México sufrió una reestructuración social y cultural surgiendo así la educación secundaria.

La educación secundaria técnica tuvo sus orígenes en la gestión del presidente Ignacio Comonfort (1856) quien estableció la primera escuela de Artes y Oficios. Hasta ese momento eran las únicas escuelas de capacitación tecnológica (Solana, 2004). Posteriormente al inicio de la revolución mexicana las escuelas técnicas no tuvieron el auge que se esperaba por el alto costo que implicaba la dotación de talleres y laboratorios; sin embargo, en el gobierno de Álvaro Obregón (1924) se impulsó la formación industrial siendo ésta más importante que la literatura. Se instituyó la Escuela Normal Técnica en donde se preparaban profesores de materias industriales y técnicas.

En el gobierno de Plutarco Elías Calles (1924) se autorizó por parte de la SEP la creación de las escuelas secundarias con la finalidad de ofrecer a los jóvenes, mayores oportunidades de estudio, y orientar las acciones educativas con base al artículo 3º constitucional (Vera, 1982).

En ese mismo año se estableció la Dirección de Educación Secundaria que se encargó de la dirección técnica y administrativa de las escuelas secundarias federales y el control de escuelas particulares. El decreto 1849 manifestó:

“Que la acción educativa de la escuela secundaria había de partir del nivel de madurez de los educandos; se pronuncia por una escuela que ofrezca variadas posibilidades educativas y ser flexible en sus sistemas de enseñanza, así como en sus programas; ofrecer diversas salidas a los escolares para que puedan orientarse hacia distintos campos de la actividad futura; la necesidad de dirigir técnica y administrativamente las escuelas secundarias federales, estatales y particulares que

funcionaban en el país, y controlar y vigilar a las escuelas para que funcionen con apego a la ley y a los criterios establecidos por la SEP”(Vera, 1982, p.3)

Por tanto la educación secundaria técnica se tomó como una preparación práctica, la que podía beneficiar a las personas que requerían capacitarse profesionalmente. No fue considerada en ese momento como un proceso, como parte del sistema educativo, sino hasta 1978 cuando se publicó en el Diario Oficial, la creación de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST).

Con el apoyo de Adolfo López Mateos (1958) y el Secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet, se incorporó el mejoramiento de la enseñanza básica cuyo objetivo era “garantizar a todo los niños de México la educación gratuita y obligatoria” (Latapí, 1975, p.1325) El propósito fundamental, fue el desarrollo socioeconómico y la reestructuración curricular de la secundaria abriendo opciones para actividades artísticas y tecnológicas.

Sólo existía un tipo o modalidad de educación secundaria, a la que posteriormente se le denominó general, para distinguirla de la que se denominaba secundaria técnica la cual, además de ofrecer una educación en ciencias y humanidades, incluyó actividades tecnológicas para promover en el educando una preparación para el trabajo (Zorrilla, 2004).

De 1960-1970 México empezaba a industrializarse y permitió una reforma administrativa que pudo relacionar la gestión del sector público para favorecer la descentralización y el aumento de la matrícula en el nivel de educación secundaria. En 1977 siendo el Secretario de Educación Fernando Solana propuso hacerla obligatoria, sin embargo fue hasta 1993 como una consecuencia del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (DOF, 19 mayo 1992). La secundaria se estableció como obligatoria, con el propósito de dar solución a las desigualdades educativas nacionales y mejorar la calidad de la educación básica a través de tres estrategias fundamentales de política educativa: reorganización del sistema educativo, reformulación de contenido y materiales y revaloración social de la función magisterial (Zorrilla, 2002)

La organización de la secundaria en la década de los años noventa pretendió hacer frente a las demandas impuestas por la globalización y al rápido cambio tecnológico, de ahí la importancia de la fuerza laboral flexible y creativa con conocimientos sólidos de

matemáticas, lenguaje y comunicación así como la formación tecnológica que exigía el país en ese entonces.

El propósito de las secundarias técnicas fue la formación para el trabajo que permitió dotar a los jóvenes de competencias técnicas básicas en diferentes oficios como: dibujo industrial, electrónica, computación, industria del vestido, electricidad, secretariado, entre otros (Pieck, 2005). Esto contribuyó a la inserción en las distintas áreas de trabajo y los elementos fundamentales para la opción de estudios vocacionales.

Es conveniente mencionar que en el año 2015 las secundarias tienen diferentes modalidades, referidas a:

- Secundarias Generales: se distingue por contar con talleres y laboratorios cada asignatura es impartida por un profesor especializado Trabajan en turnos matutinos de 7:30 a 13:40 horas y vespertino de 14:00 a 20:10 horas y con los diferentes programas de tiempo completo sin servicio de alimentación y de tiempo completo con servicio de comedor.
- Secundarias Técnicas: tienen la finalidad de proporcionar formación humanística, científica y artística, brindar una educación tecnológica básica que permita al alumno la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, así como la apreciación del significado que la tecnología tiene en su formación para participar productivamente en el desarrollo del país. Ofrecen una gama de 21 actividades tecnológicas, con una carga de trabajo de 12 y 8 horas respectivamente, según las actividades que se imparten en cada escuela.

El horario en el turno matutino es de 7:00 a 14:00 horas,

Matutino (agropecuaria) de 7:00 a 15:00 horas. Vespertino de 14:00 a 21:00 horas.

Tiempo completo de 7:00 a 16:20 horas y la jornada ampliada de 7:00 a 14:50 horas.

El alumno egresado de esta modalidad obtiene un diploma que avala su actividad tecnológica y aunado a este servicio educativo, se ofrecen Cursos Modulares de Formación Tecnológica para personas mayores de 15 años que desean especializarse en alguna tecnología que les permita acceder al mercado de trabajo y pueden elegir entre 23 opciones, entre las que destacan la industria del vestido, el secretariado y la computación.

1.5.1 El Consejo Técnico Escolar de la Escuela Secundaria Técnica 70 “Esteban Baca Calderón”

La EST 70 “Esteban Baca Calderón” fue fundado el 2 de septiembre de 1981. Se iniciaron las labores con seis grupos de primer grado y un solo turno. A finales del mes de octubre de 1981, el Departamento del Distrito Federal entregó a la escuela siete aulas provisionales, el área administrativa y dos talleres correspondientes a la Industria del Vestido y el de Construcción. El 12 de Abril de 1984, siendo Director del plantel el C. Ing. Jorge Raúl Villaseñor Gómez, se llevó a cabo la ceremonia en la cual se le dio al plantel el nombre del maestro y general Esteban Baca Calderón, de igual manera se inauguraron los talleres de Construcción, Industria del Vestido, Electricidad y Secretariado.

Actualmente este plantel cuenta con dos edificios, de dos niveles, y otros dos, de un solo nivel. Se dispone de dos patios y un estacionamiento. En dichas construcciones se distribuyen los grupos del turno matutino (con un horario de 7:00- 14:00hrs) y los del vespertino (14:00- 21:00hrs); específicamente, en el turno vespertino se cuenta con cuatro grupos de primer año, cuatro de segundo año y tres grupos de tercer año.

En el primer edificio se ubican las oficinas administrativas (planta baja) y a partir del primer piso, hay salones para clase, los que se distribuyen en la forma siguiente:

- Segundo grado (2H y 2I)
- EL aula de medios
- EL laboratorio de ofimática
- EL laboratorio de ciencias

Respecto al segundo edificio se encuentran los salones de clase siguientes:

- Planta baja grupos de segundo grado (2F, 2G), el aula de audiovisual y las oficinas de trabajo social
- Primer piso: grupos de tercer año (3F, 3G, 3H) y el aula de medios Segundo piso: grupos de primer año (1F, 1G, 1H 1I) y el almacén de la escuela

Con relación a los edificios de un solo nivel, albergan los laboratorios de ciencias y los laboratorios tecnológicos correspondientes a los de circuitos eléctricos, diseño arquitectónico e industria del vestido, además de un salón de inglés.

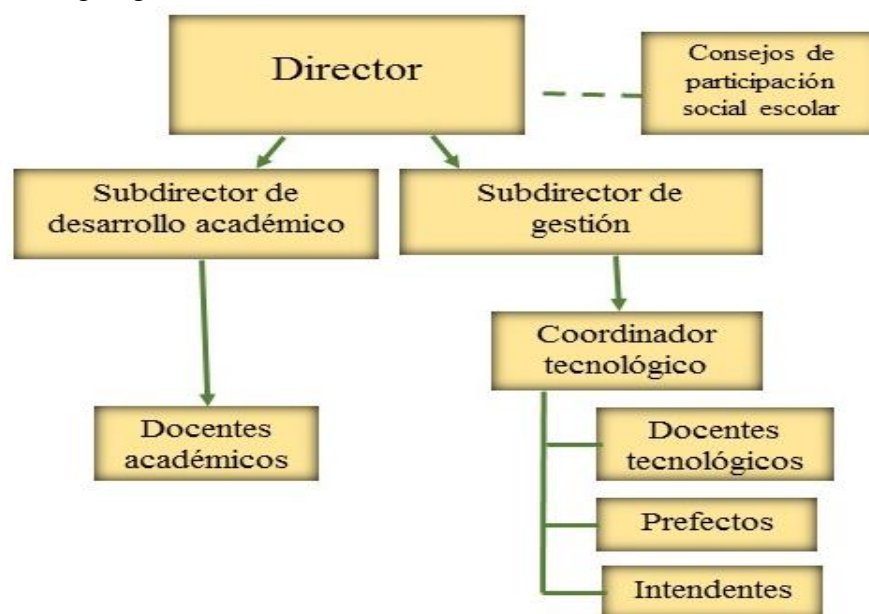
Se indagó entre los profesores de mayor antigüedad respecto a los cambios que ha sufrido la infraestructura de esta escuela secundaria. De acuerdo a la información emitida por los docentes de más de 20 años de servicio, siempre se ha contado con los edificios con los que funciona en la actualidad. Sin embargo, a partir de la nueva administración en el que hubo cambio de director (2012) fue construido un salón en la parte de atrás (segundo patio) que fue asignado a la clase de arte. A partir del año 2013 este salón tiene funciones de bodega donde se guarda todo tipo de material inventariado, pero en desuso.

La organización de la EST 70 (figura 1) cumple con lo establecido regularmente en los centros educativos:

- 1 Director¹
- 2 Subdirectores (administrativo y académico),
- 21 docentes
- 3 prefectos
- 4 intendentes

De acuerdo a la preparación académica de los docentes, se les asignan sus cursos, ya sea de español, matemáticas, ciencias naturales, geografía, historia, tecnología, orientación y tutoría, inglés, asignatura estatal o artes.

Figura 1. Organigrama de la EST No. 70.



¹ Las autoridades del plantel cuentan con apoyo secretarial.

De acuerdo al organigrama es conveniente aclarar que los CTE se integran por el Director, el Subdirector de desarrollo académico, Subdirector de gestión, los docentes académicos y los docentes tecnológicos, además de los prefectos.

Funcionamiento de los CTE. Al inicio del año lectivo escolar, todo el personal -excepto los de intendencia- es convocado, por escrito, a la primera sesión del Consejo Técnico Escolar, de acuerdo a las fechas establecidas en el calendario escolar expedido por la Secretaría de Educación Pública. En dicha reunión se forman equipos de maestros, integrados por cinco o seis, a quienes se les da la tarea de atender cada una de las cuatro prioridades educativas referidas a la mejora de los aprendizajes; rezago y abandono escolar; normalidad mínima; convivencia sana y pacífica.

Dichos grupos de trabajo, constituidos por participantes de la comunidad, de manera conjunta establecen objetivos, metas y acciones para cada rubro. Así mismo, estos equipos implementan las acciones en su salón de clase o en vinculación con cada academia, dando seguimiento a las mismas mediante instrumentos de medición/evaluación tales como rúbricas, listas de cotejo y listas de estimación, principalmente, o se grafica la información sobre las tareas realizadas, lo que permite determinar si están cumpliendo con los objetivos establecidos para las citadas prioridades.

En cada sesión, se proporcionan las evidencias de las actividades que se desarrollaron en el mes correspondiente y el secretario asignado por el colegiado, lo anota en una bitácora. Se levanta un acta en donde se reseña lo atendido en la Junta y se incluyen los acuerdos a los que llegaron, la cual que es firmada por los integrantes de los equipos. En el siguiente Consejo -al mes- se evalúan las tareas realizadas para identificar el cumplimiento y se replantean nuevas estrategias.

Al finalizar el ciclo escolar se entrega un informe al supervisor de zona quien además de contar con este documento, puede dar seguimiento a las acciones realizadas en las reuniones colegiadas.

Capítulo 2

LA EDUCACIÓN BÁSICA Y LAS
POLÍTICAS EDUCATIVAS
INTERNACIONALES Y NACIONALES

2. LA EDUCACIÓN BÁSICA Y LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

2.1. Contexto mundial

2.1.1. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Desde que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se creó, su misión ha sido contribuir a la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y la educación como uno de los puntos principales. Al respecto, México ha tenido un papel fundamental, ya que en 1945 formó parte de la primera comisión provisional y el séptimo país en firmar el Acta Constitutiva de su creación.

Otros ámbitos importantes que enuncia esta organización es la actuación en las ciencias sociales, naturales, exactas y humanas, así como la cultura, la comunicación y la información. En la actualidad se mantiene una visión holística y humanista de la educación de calidad en el mundo dando a cada persona el derecho a recibir una enseñanza y que forme parte del desarrollo humano, social y económico.

La UNESCO apoya a los países para elaborar las prácticas políticas, con sus estrategias; uso de modelos de información; examen de las políticas educativas; evaluación de la planificación y gestión nacional con el fin de apoyar las prioridades formativas. Sus documentos normativos respecto a la educación, se encuentra la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) en la que se enuncia que toda persona tiene derecho a la educación. En 1969, este organismo, en la Convención referida a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza, se desarrolló el concepto del derecho a educación en todas sus dimensiones y veinte años después, en la Convención de los Derechos del Niño, establece que la enseñanza primaria debería ser obligatoria y gratuita para todos.

Con base en estos preceptos, se fijaron los objetivos pedagógicos de apoyar la Educación para Todos, aportar un liderazgo en materia de educación, construir un sistema educativo eficaz y responder por medio de la educación a los problemas mundiales. Es por ello que centra su atención en aumentar la igualdad y el acceso, mejorar la calidad y velar por la

educación que genera conocimientos y competencias respecto al desarrollo sostenible, VIH-SIDA, derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres. Por tanto, se ha trabajado con los gobiernos a fin de hacer eficaces los sistemas educativos mediante reformas políticas pertinentes.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos (EPT, Jomtien Tailandia 1990) se definieron seis objetivos que abarcan mejorar la protección y educación de la infancia, proporcionar la enseñanza gratuita y obligatoria, promover el aprendizaje en la vida para jóvenes y adultos, aumentar el número de adultos alfabetizados, lograr la igualdad de género y mejorar la calidad. Así mismo se mencionan los ocho objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) indicando que la educación dota a las personas de los conocimientos y las competencias necesarias para quebrar el ciclo de la pobreza y crear nuevas oportunidades.

Los objetivos propuestos por la UNESCO tienen como prioridad fundamental el acelerar el acceso al aprendizaje de calidad. Este organismo apoya a los países miembros para que puedan crear sistemas inclusivos, holísticos y equilibrados que abarquen desde la primera infancia hasta la edad adulta.

Con el objetivo de dar seguimiento a los planteamientos de la EPT se celebró el Foro Mundial sobre la Educación en Dakar, Senegal en el año 2000. En respuesta a esto, la UNESCO empezó a elaborar los informes correspondientes, haciendo recomendaciones con miras a la agenda mundial. Así que de acuerdo a este documento, aún hay niños que no terminaron la enseñanza primaria, la desigualdad ha aumentado y la educación sigue estando insuficientemente financiada.

De 2000 a 2015 los informes de seguimiento de la EPT han desempeñado una función de apoyo en la evaluación y análisis que facilita la formulación de políticas para construir herramientas que apoyen a la educación. El objetivo número seis respecto a la Calidad de la educación se establece que es *“Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales”* (p. 219). Se trata de buscar una educación de buena calidad poniendo en marcha el acceso al aprendizaje, la profesionalización de los docentes, la eficacia pedagógica y la descentralización.

En primera instancia el informe de seguimiento de la EPT muestra que las nuevas generaciones al ingresar al sistema escolar suelen presentar características generales asociadas a un menor rendimiento escolar como la de ser de grupos marginados, con discapacidades, afectados por la mala nutrición y por la pobreza que enfrentan las familias al no encontrar empleo en su país. La educación se enfrenta a un declive de calidad, sin embargo en las encuestas realizadas en el año 2000 y 2007 por el Consorcio de África Meridional y Oriente para la Supervisión de la Calidad de la Educación (SACMEQ) se observa un aumento de la eficiencia terminal de los alumnos en países como Kenya que va de un 42% a un 62 % que pudieron terminar la primaria, así mismo el aprendizaje mejoró, alcanzando los niveles mínimos en matemáticas incrementándose de 25% a 39%.

En segunda instancia creció el número de países que realizan evaluaciones nacionales con el fin de obtener información sobre los resultados de aprendizaje. Se basan en los planes y programas de estudio de cada asignatura. En el análisis de los resultados entre 1993 y 2013 se detecta una mayor importancia en los idiomas extranjeros, que pasó del 21% al 34 %.

Aun así, se instan a las autoridades educativas a mejorar los niveles de conocimiento y las competencias de los alumnos. Esto abarca desde la reforma de los planes y programas de estudio, la revisión de libros, la formación de docentes, la elaboración de material pedagógico, la participación de los padres, las normas de rendimiento y la asignación de recursos para las escuelas. Millones de niños a nivel mundial dejan las escuelas sin los conocimientos básicos de español y matemáticas; esto ha hecho que los gobiernos replanteen las políticas a fin de que los alumnos alcancen los niveles mínimos en estas asignaturas. Un dato que presenta la UNESCO es que se necesitan 4 millones de profesores para alcanzar la universalidad, de los cuales 2,6 millones reemplazarían a compañeros jubilados, que hubieran cambiado de profesión, fallecido o dejado de trabajar por causas de enfermedad, 1,4 millones suplirían las deficiencias y garantizarían la calidad de la educación (UNESCO, 2015).

En tercera instancia se trata de que tan preparado está el docente. Uno de los puntos más importantes es examinar la inversión que los gobiernos hacen en la preparación de los docentes. En la EPT se analiza que las autoridades deben mejorar el clima organizacional, el ánimo y las competencias profesionales, así como una correcta distribución para facilitar

incentivos en forma de sueldos apropiados y atractivos que haga llegar a la educación que realmente se pretende.

Los resultados arrojados por 161 países de los que se tienen datos respecto a la cantidad de alumnos que atiende un docente en el aula, en 29 de ellos se encuentran la proporción de 40 niños por un docente en la enseñanza primaria. Para enseñanza secundaria de los 105 países con datos, en el 2012, son más de 30 discentes por maestro.

En cuarta instancia se tiene la disponibilidad de los recursos necesarios para la enseñanza básica en cuanto a:

- Suministro, distribución y uso de materiales pedagógicos que tiene que ver con la utilización de libros de texto y ha demostrado ser rentable en algunos países en otros han tenido que quitarlos de las aulas por la escasez que se tiene².
- La seguridad y accesibilidad a un entorno físico con servicios adecuados. Que es el mejoramiento de la infraestructura.
- El proceso didáctico que apoye a los estudiantes en el aprendizaje de acuerdo a: un plan de estudios que sea inclusivo y pertinente, un enfoque pedagógico eficaz, el uso de la lengua materna y el uso de tecnologías adecuadas.

2.1.2. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Con base a las propuestas que realizó la UNESCO en los informes sobre la EPT, la OCDE propone alternativas a los países que son miembros.

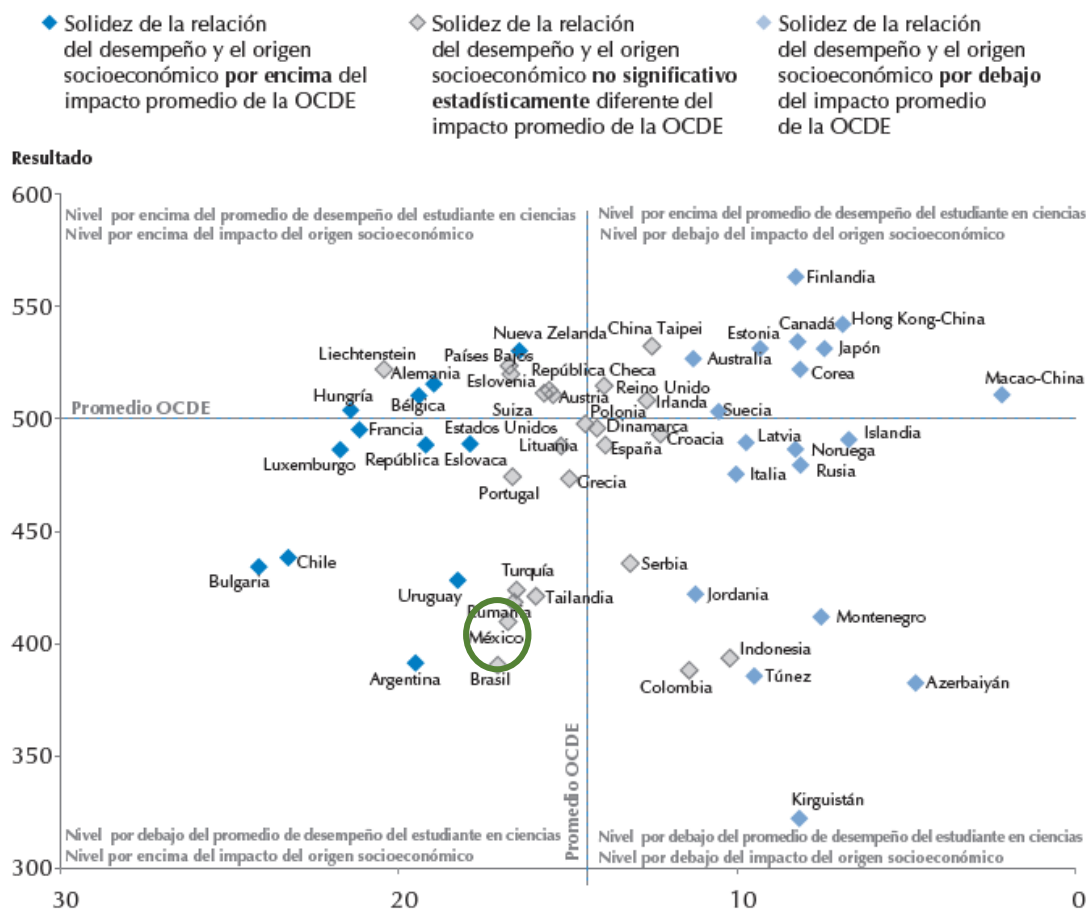
Este organismo tiene como propósito favorecer los sistemas educativos en tres aspectos relacionados con la mejora del desempeño escolar, los principios básicos del desarrollo en los sistemas educativos de alto rendimiento y analizar las políticas públicas con países de alto desempeño y aquéllos que han mejorado. Se centra en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la participación social de las escuelas con el fin de subir los resultados de los niños en educación básica. Se plantea el mejorar las escuelas a través de

² En México, con José Vasconcelos, en su gestión como Secretario de Educación (1921-1924) promulgó la gratuidad de los libros de texto en la enseñanza básica.

estrategias para la acción poniendo a las escuelas y a los alumnos como el centro principal de las políticas educativas. Argumenta el progreso económico y la mejora de los resultados de los estudiantes, reduce la tasa de deserción y evita las desigualdades (OCDE, 2010). Propuso el Programme for International Student Assessment (Programa Internacional de Evaluación Estudiantil PISA) aplicado en alumnos de 15 años, a raíz del cual se reorientaron las políticas de asignación de recursos a las escuelas que más lo necesitaban.

De acuerdo a los resultados de la OCDE, México tiene deficiencias en la calidad y la equidad educativas. Igual que Turquía, existe un alto nivel de deserción durante la enseñanza en secundaria y un bajo desempeño escolar. En la figura 2 se presentan algunos resultados en lectura, matemáticas y ciencias. Incluso este organismo calculó varianzas relacionando el desempeño en Ciencias y el nivel socioeconómico y cultural de los estudiantes.

Figura 2. Porcentaje de la varianza en el desempeño en ciencias explicado por la relación que existe entre el desempeño y el índice PISA de estatus económico, social y cultural.



Nota: OCDE. (2010). Mejorar las Escuelas. Estrategias para la Acción en México. p. 20.

México se encuentra entre los países que presentan un nivel por debajo del promedio en cuanto al desempeño en ciencias y además de baja equidad, por lo que se puede observar que los resultados se ven impactados por el origen socioeconómico de los alumnos a quienes se aplicó la prueba.

A través del proyecto OCDE-México, se estableció un acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la OCDE para la implementación de las reformas educativas que consisten en mejorar la calidad y equidad del sistema educativo (2008-2010) dando énfasis en las áreas de profesionalización docente, gestión escolar, liderazgo y participación social.

Cabe mencionar que en México la matrícula de alumnos en el nivel secundaria aumentó cerca de 12% entre 2003 y 2012. La puntuación obtenida por los alumnos de este nivel en el PISA también se incrementó, pasando de 385 a 413 puntos tomando en cuenta a niños favorecidos y desfavorecidos reduciendo de 60 a 38 puntos. Sin embargo, la mitad de los jóvenes de 15 años no alcanzaron el nivel básico II en la evaluación mientras que el promedio de la OCDE fue de 19.2 % (2006). Sólo el 3% de los estudiantes mexicanos alcanzaron niveles superiores. En el año 2012, el 55% de los alumnos mexicanos no llegaron el nivel de competencias básicas (II) en matemáticas, menos del 1% lograron alcanzar los niveles de competencia más altos. En lectura y ciencias es similar el panorama (OCDE, 2010)³.

Es por ello que en México en el año 2013 surge la reforma educativa que trae consigo el poner al centro a las escuelas y como primer actor a los alumnos; se planea y se inicia la evaluación periódica de los maestros en servicio, la autonomía curricular y la gestión escolar

³De acuerdo al PISA: Nivel I corresponde a las competencias insuficientes que exige la sociedad del conocimiento. Nivel II competencias mínimas que desempeña la sociedad contemporánea. Nivel III competencias que resultan del mínimo pero no deseables para la realización de las actividades cognitivas complejas. Nivel IV, V, VI competencias para realizar actividades complejas cognitivas. Cabe señalar que para español y matemáticas son cinco niveles y para ciencias son seis niveles.

como medios para elevar la calidad educativa de los niños en el proceso de la adquisición de nuevos conocimientos que apoyen a la solución de problemas que tiene el país⁴.

Se trabajó junto con el Asesor de la OCDE sobre Gestión Escolar Docente y aportó tres tipos de contribuciones:

- El análisis comparativo. Se realizó de acuerdo a las cuestiones relevantes de las políticas públicas como son la formación, el desarrollo, la selección, la contratación y la evaluación docente y el liderazgo escolar.
- Intercambios y talleres.
- Encomiendas para México. Como parte del proyecto se desarrollaron recomendaciones a partir de los análisis comparativos y específicos sobre cuestiones de gestión escolar y de docentes enfocados en la evaluación y las políticas educativas.

A partir de estas contribuciones se infiere que el desarrollo del capital humano está estrechamente ligado a la productividad, al desarrollo económico y al bienestar social.

El poner en práctica las políticas no se garantiza los efectos deseados. Para mejorar se necesita la integración de estrategias que tomen en cuenta muchos aspectos, al mismo tiempo que pueden ser multifacéticas para desarrollar la mejora de las políticas educativas hay que considerar la influencia de ciertos factores como el contexto local que consta de estructuras, instituciones, mercados laborales, historia, valores y creencias propias. No se pueden adoptar políticas educativas de otros países y esperar tener éxito sin llevar a cabo el análisis adecuado. Para poner en ejecución mejoras significativas e integrales en los resultados educativos, se requiere de una estrategia global que considere los componentes principales del sistema educativo. Los análisis de las políticas públicas muestran que existen algunos principios básicos cuyo objetivo es producir de manera eficiente una mejora real y duradera que pueden guiar a los gobiernos.

⁴Se otorga autonomía al Instituto Nacional para la Evaluación y se establecen políticas para la evaluación docente. Se crea el Servicio Profesional Docente en lugar del Programa de carrera magisterial.

El primer paso es definir un número reducido de objetivos claros, medibles y de la más alta prioridad, enfocados en los resultados de los estudiantes los cuales deben darse a conocer ampliamente en el sistema educativo para ir construyendo un compromiso en común con la mejora. Requieren estar centrados en la equidad y la calidad para que los estudiantes progresen de manera constante. Por último, tienen que ser amplios e incluyentes, sin dejar el currículum a un lado en las prácticas de enseñanza.

El segundo paso es desarrollar una estrategia global que considere todos los aspectos relevantes a lo largo del tiempo, la cual debe aplicarse en la enseñanza y el aprendizaje ya que repercuten en los resultados de los estudiantes. Los actores principales del sistema educativo como son los directores, docentes, padres de familia y alumnos, necesitan seguir una línea coherente que apoye dicha estrategia. Tal situación puede ser ilustrada con el caso de Ontario Canadá (2004) en donde el nuevo gobierno mejoró los logros educativos y se creó en todos los niveles del sistema un proceso de reforma para alcanzar una alineación coherente. Los puntos que se destacaron fueron los siguientes:

- La estrategia del liderazgo hacia la enseñanza en donde se estableció un marco que constaba de cinco ámbitos y debían ser adaptados al contexto.
 - Establecer una dirección.
 - Construir relaciones y formar a los individuos.
 - Desarrollar la organización.
 - Dirigir el programa educativo pedagógico.
 - Asegurar la rendición de cuentas.
- Los requisitos para llegar a ser director establecían tener un mínimo de cinco años de experiencia en el ámbito educativo, contar con una licenciatura, formación como especialista, un grado de maestría y que concluyan la acreditación de directores.
- Hay un esfuerzo evidente en los consejos escolares para planear la formación de los directores escolares.
- Se ofrecía tutoría a directores, durante los primeros dos años de práctica.
- Con bases a los resultados (2008), se introdujo un nuevo modelo de evaluación del desempeño de líderes (OCDE, 2010).

El tercer paso es seleccionar, contratar, educar, formar, desarrollar y apoyar a los educadores. La calidad del docente es uno de los parámetros más importantes a considerar en la política educativa. Lo que significa que deben de haber sólidos programas de formación profesional a lo largo de la carrera docente relacionados con el trabajo cotidiano de las escuelas. El desarrollo de los estándares docentes es una de las principales vías para establecer compromisos claros y conseguir una enseñanza de excelencia.

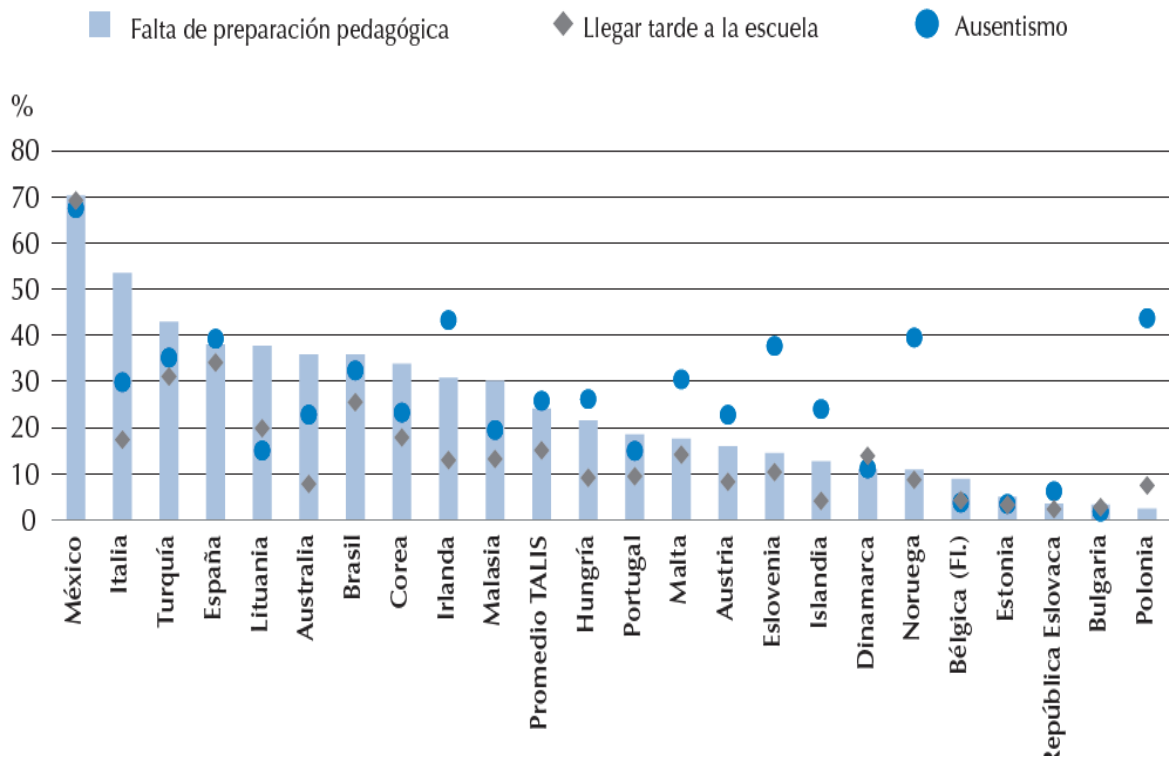
Se desprende la capacidad que se tiene en cada país para reforzar una mejora integral a partir del ministerio de educación -la SEP en el caso de México- pero requiere un cambio en la cultura, el liderazgo y la estructura de estos organismos para enfocarse en dirigir y apoyar los niveles de todo el sistema. Esto conlleva a la existencia de un compromiso de todos los actores involucrados para lograr alcanzar un consenso político sobre la necesidad de reformar las políticas educativas. Así que para formar modelos de colaboración social se requiere el diálogo y la comunicación permanente y una implementación más eficaz en lograr un equilibrio entre una iniciativa local y los esfuerzos centrales para concretizar la mejora.

Los resultados del PISA indican que las escuelas con mayor autonomía en algunos ámbitos tienden a tener niveles más altos de desempeño solo cuando van acompañadas de una rendición de cuentas. Por tal motivo un modelo correcto no es un sistema autoritario vertical ni uno que delegue todas las decisiones a las escuelas, sino crear un equilibrio entre la gestión y la operación de las escuelas. Esto significa que se debe establecer un sistema de rendición de cuentas y de información que ayuden a alcanzar los objetivos sin que se desmotive a los docentes.

El liderazgo también juega una pieza clave en el sistema para mejorar la educación y necesita ser considerado como una función que se extienda a la mayor cantidad de gente haciendo que todos los actores tengan una responsabilidad en la organización.

Las investigaciones por parte de la OCDE enmarcan un contexto de alto ausentismo docente y de retraso con que se inician las clases. Lo que produce que los alumnos no reciban la enseñanza a la que tienen derecho por los maestros asignados durante el tiempo previsto. Esto es un desafío de la gestión para todos los niveles del sistema, cuyos aspectos principales se muestran en la figura 3

Figura 3. Comportamiento docente que repercute en la enseñanza en la escuela en los diferentes países



Nota: OCDE (2010). Mejorar las Escuelas. Estrategias para la Acción en México. p. 50.

México tiene que ocuparse de las cuestiones referentes a la calidad docente, al ausentismo o al hecho de que los maestros llegan con retraso a la escuela. Aquí se tiene que la fuerza laboral adscrita a la educación permite que muchos docentes enseñen en una escuela por las mañanas y en otras por las tardes o tienen otro empleo. Esto despierta inquietudes con respecto a la formación, selección y asignación de los docentes en las escuelas.

2.2 El contexto nacional

2.2.1 La planeación y las políticas educativas

Antes de abordar lo referente a la gestión educativa y a las acciones del director de las escuelas de educación básica, específicamente en las juntas de CTE, se incluyeron los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) y los programas de la SEP respecto a las reformas educativas instituidas en las últimas gestiones sexenales.

Estas acciones de planeación estratégica y táctica han propiciado que se retome la normativa -que respecto a la gestión- ya se había establecido en la década de los años ochenta.

2.2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

En este PND se integra una visión de México para el año 2025 con las características de una alta calidad de vida, desarrollo en un ambiente sano, igualdad de oportunidades para todos y estricto apego al *estado de derecho*. En cuanto a educación se estableció la educación de calidad y la educación de vanguardia.

La educación de calidad:

...” Significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo al mismo tiempo que se fomente los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencia del mundo del trabajo” (PND, 2001-2006, p. 44).

En cuanto a la educación de vanguardia, se consideró la globalización del país. Estableciendo que México necesitaba estudiantes que fueran capaces de crear, innovar y aplicar conocimientos novedosos para mejorar sus capacidades intelectuales, sociales y culturales, así como abrir oportunidades de trabajo nuevas. Por lo tanto, se pensó el desarrollo de la educación como la columna vertebral de tal forma que permitiera elevar la competitividad del país en el entorno mundial y mejorar la calidad de vida.

Partiendo de las cuatro transiciones que se enunciaba en el PND, la educación tomó los retos necesarios para lograr la calidad que se deseaba. En la transición demográfica se esperaba que la educación en México fuera el motor productivo, la creación de la riqueza del país resultado de su diversidad regional. En lo social se esperaba que las personas practicaran sus valores ejerciendo los derechos humanos para la solución de problemas públicos preservando la integridad individual. La transición económica abrió la puerta a la globalización para crear oportunidades y avanzar hacia la tecnología de la información transformando la forma de vivir, conocer, trabajar, entenderse, interrelacionarse con el mundo y permitir aprovechar esta tecnología a partir de las capacidades que se adquirieran en los centros escolares. En la política se esperaba que la educación apoyara el ejercicio de la democracia y la participación ciudadana como valores que ayudaran en la convivencia social.

La visión del PND se basó en la perspectiva que...

... “México será una nación plenamente democrática con alta calidad de vida que habrá logrado reducir los desequilibrios sociales extremos y que ofrecerá a sus ciudadanos oportunidades de desarrollo humano integral y convivencia basadas en el respeto a la legalidad y en el ejercicio real de los derechos humanos. Será una nación dinámica, con liderazgo en el entorno mundial, con crecimiento estable y competitivo y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente. Será una nación orgullosamente sustentada en sus raíces, pluriétnica y multicultural, con un profundo sentido de unidad nacional” (PND, 2001-2006, p. 18).

De acuerdo a las cuatro transiciones de este PND se estableció como el objetivo de la educación el *“Mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos”* (p. 51).

Se dice que la educación sería el primer instrumento para erradicar la pobreza y atender las necesidades básicas y generar la inteligencia individual, colectiva, oportunidades de desarrollo humano y proporcionaría la infraestructura necesaria que los mexicanos requieren. Por tanto, el gobierno de la república aseguraría que el aprendizaje estuviera al alcance de todo niño, joven y adulto que lo requiriera.

Se tendría la cobertura total en la educación preescolar y básica para poder aspirar a la media superior y superior. El PND partiría de las líneas de acción siguientes:

- Asegurar que cada escuela tuviera una comunidad educativa constituida por los maestros, alumnos que ellos atienden y por los padres de esos discentes; una comunidad de participación para el mejoramiento de las decisiones.
- Descentralizaría a las escuelas para que pudieran trabajar con flexibilidad.
- Involucraría a todos los sectores para el establecimiento de metas compartidas sobre los objetivos, instrumentos y alcances de la enseñanza para cada nivel de educación.

En esta reforma educativa se tomó en cuenta la capacidad de iniciativa ante la toma de decisiones, participación social, rendición de cuentas de las instituciones y maestros que garantizaran un mecanismo para la calidad educativa retomando una cultura laboral que permitiera ver al trabajo como la realización humana y de convivencia.

Entonces la educación de calidad junto con los programas establecidos debiera orientar, organizar y gestionar la naturaleza de los procesos y tecnologías que respondieran al mundo globalizado. Para que esto se logre se necesitaría la participación de maestros preparados y motivados, alumnos estimulados e instituciones con materiales adecuados para la enseñanza.

El Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) sustentaba la urgencia del cambio, el reto de forjar un buen gobierno a través de un sistema educativo nacional que pasara de la situación prevaleciente a la descrita por medio de los actores involucrados en el sistema de educación.

A partir de la visión de la reforma de la gestión del sistema educativo al 2025 se planteaba la federalización con las 32 entidades federativas, la articulación que respetara la especificidad de cada uno de los ámbitos y que a la vez se conjuntaran para enriquecerse con la interacción de todos. Los planteles de educación básica podrían tomar sus decisiones y habrían desarrollado su capacidad de hacerlo eficazmente.

Esta reforma se orientaba en fortalecer el federalismo educativo, la integración, coordinación y gestión institucional y la participación de la sociedad.

Programa Nacional de Educación 2001-2006

El Programa Nacional de Educación (PNE) de este sexenio enunció lo siguiente:

“... establece en su artículo 3° que la educación impartida por el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia” (p. 3).

El artículo tercero se hablaba sobre la educación democrática, nacional y que podía contribuir a una mejor convivencia humana.

Los grandes retos que se enfrentaba en ese sexenio y se esperaba solucionar era lo correspondiente a la cobertura con equidad, la calidad de los procesos educativos y los niveles de aprendizaje e integración y funcionamiento del sistema educativo. Dichos desafíos tenían como principios fundamentales:

- Educación para todos,
- educación de calidad y
- educación de vanguardia

Calidad de la educación

Para el PNE (2001-2006) la calidad era entendida como el logro de los aprendizajes que los alumnos debían adquirir de acuerdo a lo establecido en el programa de estudios, aplicando la igualdad y la equidad en los sectores rurales e indígenas garantizando el aprendizaje para todos.

Reforma de la gestión del sistema educativo

Para llegar a un cambio sería requerida la participación de todos los protagonistas involucrados, además de la interacción conjunta de los planteles en donde la gestión institucional tuviera un efecto preponderante.

Conocimiento de, gestión integral y evaluación

La calidad del Sistema Educativo Nacional sería detectada a través de rigurosas evaluaciones dando inicio al mejoramiento de la calidad. Para tal fin se establecería el Sistema Nacional de Información Educativa que permitiría realizar un análisis objetivo sobre la situación del aprendizaje de los alumnos, así como los niveles de desempeño de maestros, de escuelas e instituciones y de entidades administrativas. El sistema Nacional de Indicadores facilitaría la formulación de proyectos con las autoridades, directivos y docentes para utilizar los indicadores apropiados y mejorar la calidad (PNE, 2001-2006).

El objetivo tres del PNE consideró la necesidad de:

“Perfeccionar los mecanismos de coordinación, consulta y participación social, asegurando la relación entre autoridades educativas estatales y federales, sistematizando la aportación de especialistas para fortalecer la toma de decisiones y promoviendo el interés de todos los sectores de la sociedad en la educación” (p. 48).

Por tal motivo se establecieron las líneas de acción y metas para este objetivo resaltando los acuerdos con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) para un sistema más equitativo y eficiente, orientado a mejorar el aprendizaje en el aula y en la escuela, se perfeccionaría la estructura de participación social en educación básica para que cumpliera de manera adecuada la función correspondiente por medio de los integrantes de la comunidad escolar para que se involucran en el desarrollo educativo.

2.2.1.2. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

El Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012) contempló dos aspectos importantes en relación con la educación: el primero correspondía al desempeño de los estudiantes de primaria y secundaria de acuerdo a los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativo (EXCALE) y a los Exámenes Nacionales del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) aplicados a este nivel, identificando que las condiciones socioeconómicas eran los principales indicadores relacionados con el logro educativo. El segundo se refería a la organización vertical que tenían las instituciones educativas, que dio lugar a la burocracia y a la excesiva carga administrativa que los docentes tenían que hacer, además de impartir clases; de ahí que se plantearon cinco ejes que tenían como punto de partida al Desarrollo Humano Sustentable.

Ahora bien, se consideraba que la educación de calidad se caracterizaba por su cobertura, equidad, eficacia, eficiencia y pertinencia que apoyaban la formación de alumnos de acuerdo a sus habilidades (intelectuales, afectivas, artísticas y deportivas) y conocimientos que les llevaban a la capacidad de manejar sus emociones y ser formadora en valores que aseguraban una convivencia social solidaria que permitiera adquirir fortalezas para enfrentar los problemas y no caer en las drogas ni fomentar una cultura de violencia (PND, 2007-2012).

Las estrategias que se establecieron partiendo del concepto de calidad comprendían la evaluación anual en las asignaturas de español y matemáticas para alumnos de nivel básico (primaria y secundaria); la rendición de cuentas para que los padres de familia, docentes y directivos participaran en la toma de decisiones que necesitan los alumnos en cuanto a su aprendizaje por lo que se impulsarían los consejos de participación social; se reforzarían las capacitaciones de los docentes quienes podrían aspirar a ocupar cargos directivos, se practicarían la gestión educativa escolar dentro de los planteles por lo que se crearían los Consejos Técnicos Escolares asignando un día -cada fin de mes- para la reunión del personal que atendiera y solucionara los problemas en su escuela de educación básica y así se pudiera colocar a la comunidad escolar como el centro de toda acción que se concretaría en una formación integral; actualizaría los programas de estudio para que respondieran a las necesidades de crecimiento económico del país por lo que se establecería el modelo por competencias que impulsaría la innovación, fomentaría el desarrollo de valores y habilidades que ayudarían a los alumnos a insertarse en el país como seres holísticos que apoyaron en la resolución de los problemas que se presentaron, poniendo en práctica los ideales nuevos. Esto traería consecuentemente la transformación en el desarrollo de la educación que impulsaría la equidad, la transparencia, la responsabilidad y la eficacia dando como resultado la formación de alumnos más comprometidos con México.

Programa Sectorial de Educación 2007-2012

De acuerdo al Programa Sectorial de Educación (PSE) 2007-20012 se expresó que en las últimas décadas se había logrado la construcción de una sociedad más democrata, tolerante e incluyente. Que contaba con actores cuya acción garantizaba la vigencia del *estado de derecho* y promovía la participación social de la comunidad; a pesar de ello, aún no se había

podido alcanzar la máxima cobertura en el país, es decir un tercio de la población mexicana no tenía acceso a la educación básica.

Este Programa (2007-2012) definió la necesidad de introducir una reforma educativa a gran escala con el fin de establecer un el incremento de la calidad y equidad educativo. Los objetivos establecidos fueron:

- Mejorar la calidad de la educación.
- Proporcionar una mayor equidad en las oportunidades educativas.
- Alcanzar un uso didáctico de las tecnologías de información y de la tecnología educativa.
- Aplicar una política pública basada en el tercer artículo de la Constitución Mexicana.
- Proporcionar educación relevante y pertinente que fomente el desarrollo sustentable, la productividad y el empleo.
- Conseguir una democratización total del sistema educativo.

Por parte del SNTE y el gobierno federal, en el año 2008 se firmó un pacto nacional educativo, la Alianza por la Calidad de la Educación, que coincidía con las líneas directrices establecidas en el programa Sectorial 2007-2012. Su objetivo se centraba en fomentar el cambio en el sistema educativo a través de:

- ✓ La modernización de las escuelas.
- ✓ La profesionalización de los docentes y las autoridades educativas.
- ✓ El bienestar de los estudiantes y el desarrollo personal.
- ✓ La preparación de los estudiantes para la vida y el trabajo.
- ✓ La evaluación para mejorar la calidad de la educación.

Sin embargo, algunos objetivos establecidos en este pacto aún no se han alcanzado por lo que significa un gran reto para la educación.

En los últimos años se ha incluido un gasto en la infraestructura de las escuelas con programas dedicados a este fin: Programas de Fortalecimiento de la Infraestructura Educativa. La SEP introdujo la prueba ENLACE que en el año 2015 se transformó en el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) implantado en ese mismo año, como una

evaluación diagnóstica a través de la cual se han obtenido resultados de los estudiantes -diferentes niveles- de acuerdo a los contenidos en temas de matemáticas, español.

Se han fortalecido algunos programas cuyo objetivo era y es el mejorar la calidad en el servicio educativo, resaltando:

- El Programa de Escuelas de Calidad (PEC) iniciado en el año 2001 para el ciclo 2008/9, a través del cual se cubrieron unas 40,790 escuelas, 296,478 docentes y 34,688 directores de escuela. El propósito de este programa fue el reducir la brecha de calidad que existe entre las escuelas mediante subvenciones, por lo que después de concursar se obtiene el que se financien planes de mejora escolar. Esta subvención anual puede durar hasta cinco años, siempre y cuando la escuela sea elegida cada vez para implementar las actividades incluidas en el plan. El PEC consideraba a los directores, los docentes y a los padres de familia que en conjunto prestaran un plan que definía los pasos a seguir para conseguir una mejora escolar.
- El Programa Emergente para la Mejora del Logro Educativo (PEMLE) establecido en el 2010, giraba en torno a proporcionar apoyo a las escuelas con los niveles más bajos de desempeño en los exámenes de PLANEA. Este programa se integró por dos elementos importantes: redes de información docente y desarrollo de capacidades personalizadas en las escuelas. Sus objetivos se orientaron en fomentar la comprensión de lo enseñado y de temas que van más allá de las lecciones impartidas; apoyar a los docentes a adquirir un mejor conocimiento de los principales temas educativos; desarrollar redes de tutores de formación continua y fortalecer un mejor intercambio pedagógico entre docentes y estudiantes. Se instituyeron seis estrategias de formación relacionadas con la actualización constante de los docentes para un trabajo colaborativo, emplear material didáctico, trabajar con los padres de familia y proporcionar alternativas para los alumnos con mayor problema en su aprendizaje, entre otros.
- El Programa de Escuelas de Tiempo completo (PETC) instituido en el año 2015, se ha enfocado a las poblaciones en contextos urbanos marginales integrados por una población diversa. Así pues, este programa propone el aumento gradual de la jornada

escolar basado en una propuesta pedagógica de seis elementos: fomentar el aprendizaje del contenido, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, aprendizaje de otros idiomas, arte y cultura, educación física y vida sana. Este programa, junto con el PEMLE han favorecido el incremento de los resultados de la prueba PLANEA así como han mejorado el nivel de aprendizaje en las escuelas y han beneficiado el contar con un ambiente propicio para los estudiantes.

Otro avance importante fue el concurso Nacional de Asignación de Plazas Docentes, introducido en 2008 por la Alianza, el cual es retomado actualmente por el Servicio Profesional Docente, a través del cual se evalúan a los docentes en servicio y que concursan para una plaza (nuevo ingreso). Este proceso ha acreditado una fuerza laboral de mayor calidad.

Sin embargo, para el logro de los objetivos de los programas, se requiere contar con una gestión escolar apropiada que beneficie el logro de la calidad en los aprendizajes y así del perfil de los alumnos egresados de la educación básica.

En el PSE 2007-2012 se estableció el objetivo seis *“Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas”* (p 12).

Por tal motivo, en este PSE la gestión escolar se fundamentó en:

- La democratización del sistema educativo, en donde se abre espacios de participación a los padres de familia y a los actores involucrados.
- El federalismo educativo fortalecido a partir de la democratización.
- La rendición de cuentas.
- Valoración de la diversidad cultural.

Además, estableció como indicadores:

- Escuelas primarias y secundarias incorporadas al Programa Escuela Segura.
- Consejos Escolares que participarían en el modelo de gestión estratégica en educación básica.

- Directores de primaria y secundaria del Programa Escuelas de Calidad capacitados en gestión estratégica.

Así mismo, este PSE propuso las bases para la reestructuración del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE), que incluyó la intervención de los padres de familia en el seguimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Se dio mucha importancia al establecimiento de estándares de la normalidad mínima para tener comunicación directa entre las escuelas y las autoridades educativas responsables para reportar anomalías y deficiencias.

2.2.1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Dicho PND vigente actualmente incluye en materia educativa el promover los valores cívicos, la ciencia, la tecnología y la innovación y elevar la calidad de enseñanza lo que tiene como resultado cinco metas nacionales, resaltando la de *México con Educación de Calidad* que comprende el contexto internacional con base a la globalización, la política y la economía que exigen otros países. Sin embargo, en el contexto interno se cuenta con un capital humano desfavorecido ante lo requerido para el desarrollo productivo y las demandas de la globalización que limitan a la población para comunicarse de manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas y usar efectivamente las tecnologías de la información. Por tanto, se busca incrementar la educación atendiendo a la población con herramientas que propicien la calidad a través de políticas que cierren la brecha entre las escuelas y las habilidades que se requieren en el mundo, fortalecer la articulación de los niveles educativos con la finalidad que formen a individuos que puedan desarrollarse en una sociedad del conocimiento con base a la innovación, ciencia y tecnología, estableciendo la vinculación con el sector productivo y educativo que requiere el país. El contar con una Educación de Calidad es la base de la convivencia ante una sociedad justa y próspera.

Este PND considera que la educación de calidad incluye la cultura y el deporte como vehículos para una cohesión social que implica aspectos positivos a los individuos en cuanto a su desarrollo pleno, la eficiencia terminal de la educación básica, el fortalecimiento de las escuelas en lo relativo a eficacia que pudiesen tener y a la evaluación docente.

Partiendo de los elementos que toma en cuenta la calidad educativa establece la reforma educativa a través de tres ejes fundamentales: educar a los alumnos con los mejores profesores por lo que se crea el Servicio Profesional Docente; la evaluación como un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza; la educación considerada como una responsabilidad compartida por todos los actores involucrados como son los directivos, docentes y padres de familia, quienes en colaboración podrán tomar decisiones para mejorar el proceso de cada plantel por lo que se traduce en una mayor autonomía de gestión en las escuelas (PND, 2013-2018).

En este PND se instauran los siguientes objetivos y líneas de acción en torno a la gestión y la autonomía escolar:

Objetivo: Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad (p.123) que trae consigo las estrategias necesarias referidas a:

- Implantar un sistema de profesionalización que promueva la formación, selección, actualización, evaluación de los docentes, y directivos. Promueve el desarrollo de los maestros centrado en la escuela y en el aprendizaje de los alumnos en el marco del Servicio Profesional Docente.
- Garantizar que los planes sean pertinentes para desarrollar aprendizajes significativos a lo largo de la vida del estudiante.
- Seleccionar líneas de acción dirigidas a definir los estándares curriculares de acuerdo al entorno escolar y establecer una gestión escolar donde la duración de la jornada sea pertinente para la formación integral del educando en cuanto a cultura, deporte, español y matemáticas.
- Realzar la importancia de los Consejos Técnicos Escolares en la disminución del abandono escolar y mejorar la eficiencia terminal en cada nivel. Esto se podrá lograr a partir de un acompañamiento tutorial con el fin de reducir la deserción de los estudiantes además de establecer programas remediales que apoyen el fortalecimiento/desarrollo de hábitos de estudio que favorezca el aprendizaje.

Cabe resaltar que en este PND se considera que a través de una gestión escolar apropiada es que los planteles educativos tienen la participación adecuada para definir estándares que

apoyen la planeación, la administración y la evaluación, facilitando así mismo la transparencia y la rendición de cuentas.

Programa Sectorial de Educación 2013-2018

En el Programa Sectorial de Educación (PSE) se contemplan seis objetivos de los cuales solo se retomará el que tiene relación con el objeto de estudio de esta tesis que se refiere a *“asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población”* (p. 24).

Este documento parte del hecho de que los resultados de la evaluación PISA, que demuestran en general un bajo rendimiento escolar, no presentan cambios significativos entre el año 2000 hasta 2012 por lo que el principal reto es mejorar la calidad de la educación. Se da importancia a la reforma educativa desde el artículo tercero constitucional, la modificación de la Ley General de Educación (LGE), la aparición de la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (LINEE) y la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) que propician el mejoramiento de la educación.

Ubicar a la escuela como el centro significa que la Secretaría de Educación Pública junto con la Subsecretaría de Educación Básica (SEB) replantee el modelo de gestión que ayude a modificar, fortalecer y establecer estándares que permitan tomar en cuenta el contexto (entorno) y lograr la adquisición de los aprendizajes en los alumnos. La escuela pública debe desempeñarse como una instancia que propicia el cambio social con base a las nuevas demandas de la globalización.

La estrategia que comprende el PSE (2013-2018) es *“Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del sistema Educativa y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines establecidos”* (p.45). Por tanto, se lleva a cabo la formación del personal para asegurar la normalidad escolar mínima que es uno de los rubros que se manejan en las Juntas de Consejo Técnico Escolar; apoyar el hecho de que la escuela cuente con programas para el buen desempeño escolar y la posición como el centro de toda acción e impulse el nuevo modelo educativo de tiempo completo que beneficia a la población en las

necesidades inherentes al aprendizaje ya sea del español, las matemáticas, la cultura y el deporte.

Así que el concebir a la escuela como el centro del sistema educativo tiene como estrategia orientadora el *“Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes”* (PSE 2013-2018, p.45). Ello lleva consigo las acciones necesarias para que esto se cumpla como el compromiso de los docentes para que los alumnos adquieran los logros centrados en los aprendizajes, el fortalecimiento del liderazgo del director, la implementación de los estándares de gestión que sirvan como referencia para la evaluación y la mejora continua de la escuela. Se requiere normar la operación adecuada de planeación y seguimiento de los Consejos Técnicos Escolares de tal forma que se fomente el trabajo colaborativo de toda la comunidad escolar, impulsar los Consejos de Participación Social como elemento funcional de la escuela y, por último, se deben establecer modelos de intervención que respondan a las necesidades de gestión que requiere cada escuela (PSE, 2013).

Un aspecto adicional, de gran importancia, es la modificación al artículo 3°. Constitucional propuesto el 10 de diciembre de 2012. El titular del poder Ejecutivo de México, junto con los representantes de los partidos políticos, suscribieron el Pacto por México dando iniciativa a algunas reformas en la normativa.

Por tanto, la última reforma que se llevó a cabo en el artículo 3°. Constitucional indica que:

“Toda persona tiene derecho a recibir educación. El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria (preescolar, primaria, secundaria y media superior)”... “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 de aprendizaje de los educandos” (DOF, 15 septiembre 2017, p. 5).

Dicha reforma fortalece la aspiración de lograr que alumnos mexicanos tengan una educación integral, incluyente y de calidad que les facilite, a los jóvenes, las herramientas necesarias para desafiar al mundo globalizado y digital. Por tal motivo se establecen tres ejes de acción:

- ❖ La creación del Servicio Profesional Docente que permita la selección de los maestros apropiados que enseñen contenidos que sean acordes a su experiencia y a sus conocimientos.
- ❖ La creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa con el fin de contar con una evaluación objetiva, transparente e integral consiguiendo la eficiencia de la mejora de la calidad de enseñanza.
- ❖ El fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas, instituyendo un sistema nacional de información y gestión educativa.

A raíz de la reforma al artículo tercero Constitucional se derivó la Ley General del Servicio Profesional Docentes (LGSPD) y se realizaron cambios a la Ley General de Educación (LGE) dando énfasis a la gestión que debe ejercer la escuela como una unidad es que surge el Acuerdo 717.

2.2.1.4. Acuerdo 717

El Acuerdo 717 surge el 07 de marzo de 2014 que tiene como antecedente el artículo 28 bis de la LGE (2018), en el cual se señala que las autoridades educativas deben de ejecutar programas y acciones que fortalezcan la autonomía de gestión en las escuelas.

Se entiende la autonomía de gestión escolar como la capacidad que tiene la escuela de educación básica en 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 (SEP, marzo 7, 2014).

Se apoya en la las cuatro prioridades educativas:

- La normalidad mínima.
- Aprendizajes relevantes y duraderos.
- Conclusión oportuna de la educación básica.
- Clima escolar de convivencia sana y pacífica.

Para fortalecer dicha autonomía se debe atender los siguientes aspectos:

- Ubicación de la escuela en el centro de atención para el logro educativo.

- Establecimiento de acciones que faciliten el que todas las escuelas cumplan con la Normalidad mínima.
- Que las escuelas desarrollen la Ruta de Mejora en donde se propicien las cuatro prioridades.
- Desarrollo y seguimiento de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares
- Consideración de las cuatro prioridades educativas en el establecimiento de los programas que lleven a cabo las escuelas.
- La planeación anual de actividades, que deben entregar las escuelas, en la que se contemplen su visión y su misión. A partir del diagnóstico se tienen que generar los objetivos, las metas y las acciones.

El Acuerdo 717 emite los lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tienen como objetivo el mejorar la infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director. Se establece la autonomía de gestión escolar, concibiendo a la escuela como el punto donde convergen muchos aspectos del sistema educativo pues ahí los alumnos aprenden y los maestros se desarrollan profesionalmente. Por tanto, la escuela debe tener la capacidad de gestión para realizar sus funciones y las autoridades tienen la obligación de proporcionar los recursos para cumplir con su cometido (SEP, marzo 7, 2014)

En el marco de la gestión escolar se han observado avances en cuanto a:

- *La operación de los Consejos Técnicos Escolares.* Se reúnen los maestros bajo el liderazgo del director para trabajar sistemáticamente una ruta de mejora y seguimiento con base a las necesidades de los alumnos y la escuela.
- *El cumplimiento de la normalidad mínima escolar.* Significa que se cumpla con el calendario escolar expedido por la SEP y que se disponga de maestros en todo el ciclo escolar; que el tiempo establecido se ocupe en actividades de aprendizaje; que los alumnos se involucren en clase bajo la supervisión del docente y que los alumnos consoliden su dominio de la lectura, matemáticas y ciencias.

- *La disponibilidad de los recursos y el apoyo administrativo.* Se permite a las escuelas organizarse y fortalecer los compromisos con los alumnos y desempeñarse hacia una transformación social.
- *Prohibición del pago de cuotas obligatorias.* Se rechaza el que los padres de familia cumplan con cuotas como contraprestación al servicio educativo.
- *Descargar a los docentes de tareas administrativas.* Los maestros deben enfocarse en las actividades académicas.
- *Participación de los padres de familia.* Promover la colaboración de los padres de familia en lo que atañe a la educación de sus hijos. (Camacho, 2014).

Capítulo 3

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS
CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN
LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA

3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS ESCOLARES EN LA EDUCACIÓN BÁSICA MEXICANA

La gestión del director de escuela de educación básica, así como sus subdirectores son elementos determinantes en la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas. En las décadas de los años treinta y los años cuarenta del siglo XX se produjeron las ideas y las reflexiones sobre la gestión educativa.

De acuerdo a Monroy, 1941 y Ramírez, 1963 (en García, 2004) en México aparece el concepto de gestión, sobre la organización escolar y la relación con la supervisión escolar quienes pusieron las bases conceptuales del objeto de estudio sobre la administración y la pedagogía. En las décadas de los años cincuenta y los años sesenta se empezaron a vislumbrar la sistematización del estudio en los cursos de capacitación de profesores por medio del magisterio. Sin embargo no tuvo gran éxito sino hasta que se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (DOF, 19-05-1992) cuando el sistema educativo se federaliza (descentraliza) y la educación se deja en manos de los gobiernos de cada estado de la república mexicana.

En este Acuerdo se destacan tres puntos para la formulación de la educación:

- El establecimiento de los objetivos nacionales de las políticas educativas.
- La población, programación y evaluación del sistema educativo.
- Los planes y programas de estudio para la educación básica y normal (Sandoval, 2010).

De esta manera la educación se transformó en el aseguramiento de la equidad, la introducción de un sistema de gestión eficiente, la institucionalización de mecanismos que permitirían la calidad educativa y el aseguramiento de parámetros de evaluación internacionales, como es el PISA a inicios del siglo XXI.

De acuerdo a Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2004) algunos desafíos, que a nivel internacional, México tuvo que enfrentar al momento de la reforma educativa de 1993 fueron los relacionados a:

- Capacidad de cobertura en los niveles de educación básica y media.

- Planificación de los centros educativos.
- Imposibilidad de disminuir los problemas económicos de un país.
- Falta de pertinencia de los modelos para evaluar la eficiencia educativa.
- Incorporación de variables asociadas a la calidad de los procesos.

Partiendo de estos referentes se subrayó la necesidad de priorizar la gestión y la administración como herramientas necesarias para los centros educativos. Consecuentemente se produjeron nuevos modelos que evaluaron la eficiencia de los profesores, alumnos y directivos.

La autora de esta tesis desea puntualizar que a lo largo de la historia de México se han establecido formas de evaluar la docencia. En el sexenio de 1988-1994 se estableció el programa de carrera magisterial con el propósito de incentivar a los docentes en el área de formación en la gestión de 2000-2006 se creó el Programa de Escuelas de Calidad que trató de transformar las escuelas en organizaciones funcionales con base a las necesidades de cada institución originando una planeación y seguimiento de las acciones. Para el año 2006-2012 se analizaron los resultados en las pruebas ENLACE y EXCALE y se tomaron como ejes educativos los conceptos de equidad, eficacia, eficiencia y pertinencia que apoyarían el subir los niveles de los resultados de los alumnos en los exámenes impuestos por la SEP y el PISA. En el actual sexenio (2013-2018) se tiene la visión de poner a la escuela como centro de toda acción y se reforma la educación básica creando las LGSPD y la LINEE para evaluar a los docentes y directivos.

Ahora en el siglo XXI los procesos de globalización, la transformación económica, el surgimiento de la sociedad del conocimiento y de la información, los nuevos modelos basados en la competitividad internacional son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación de acuerdo a la calidad, eficiencia, igualdad de oportunidades, pertinencia y eficacia del sistema educativo mexicano.

La adaptabilidad de las circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales ofrecen cambios en la cultura organizacional de las unidades educativas para una mayor efectividad en la gestión de los establecimientos y se produzca el valor agregado en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los esfuerzos para generar el mejoramiento de las escuelas de acuerdo a la OCDE (2010) se centran en tres dimensiones para México:

- Reformar los planes y programas de estudio en educación básica.
- La enseñanza dirigida al mundo globalizado.
- Debe de haber conexión entre lo que requiere el mercado de trabajo con lo que se enseña en las escuelas.

Así que la OCDE (2010) tiene como propósito el desarrollo de la calidad educativa caracterizado por:

- La descentralización del sistema educativo formando una nueva cultura en la gestión escolar haciendo que las escuelas sean centros eficaces de la formación.
- La necesidad de un cambio curricular que sea adaptado a las necesidades de cada país.
- El desarrollo de la evaluación de los niveles educativos tanto de alumnos, docentes y directivos.
- La profesionalización docente.
- La implementación de mecanismos de participación y supervisión para mejorar la calidad y estimular la eficiencia de la gestión escolar.

Esto ha propiciado el surgimiento de enfoques cuyos puntos principales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Enfoques diversos de la gestión escolar

Principios en que se basan	Características
<p>Coleman y Jenks</p> <p>Centrado en las desigualdades socioeconómicas</p>	<p>Nace de las variaciones de origen económico-social que existen dentro de los factores de producción de la calidad educativa y los efectos hacia los alumnos. Toma en cuenta el contexto escolar tanto el interno como el externo.</p> <p>De acuerdo con estudios realizados por Coleman (1969) y Jenks (1972) se puede concluir con base a la situación social y la familiar de los alumnos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La escuela diferencia entre alumnos ricos y pobres. - No toma en cuenta la calidad de la educación para el desarrollo profesional.

Principios en que se basan	Características
	<p>Solo considera los factores familiares y sociales y a los demás les otorga un papel secundario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay escasos antecedentes de que las reformas puedan modificar la situación. - La igualdad se puede lograr mediante una equitativa distribución de la riqueza. - Los niños están influenciados por los medios tecnológicos más que por la escuela. <p>A partir de estos hallazgos los modelos educativos han buscado la capacidad de integrar a la sociedad a través de la cultura de origen de los alumnos.</p>
<p>Rutter y Mortimore Fundamentado en factores de incidencia escolar</p>	<p>Se han desarrollado dos aproximaciones para entender la incidencia de los factores escolares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr la menor influencia de la deficiencia en el desarrollo social y cultural, por lo que la escuela debe predicar por medio de valores para modificar la situación de origen. - Se tiene que adaptar la escuela a los códigos que presentan los alumnos para lograr los cambios esperados. <p>Lo importante es que las escuelas juegan un papel decisivo en los procesos de socialización de los alumnos. Así los centros educativos han tenido la capacidad de modificar el ambiente familiar y apuntan a la instrucción efectiva mediante el clima organizacional, la gestión y la organización.</p> <p>Otras investigaciones relacionan los factores sociales y ambientales de los alumnos y han pronosticado resultados favorables en las escuelas, teniendo en cuenta el valor agregado por el centro educativo.</p> <p>El ambiente o clima organizacional que viven los alumnos en las instituciones educativas es modificado por los factores implementados por las escuelas como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo profesional (el director y docentes siempre presente). - Visión y metas compartidas (cultura escolar). - Ambiente favorable (efectividad escolar). - Expectativas elevadas. - Refuerzo positivo. - Seguimiento. - Derechos y obligaciones de los alumnos y de la comunidad escolar. (presencia diaria de los docentes). - Organización para el aprendizaje (utilización de los recursos pedagógicos). - Participación familia-escuela.

Principios en que se basan	Características
	<p>Todos estos aspectos traen consigo que los alumnos se consideren parte de la institución, con igualdad de oportunidades y la gestión escolar se ve como un proceso fundamental para que los niños adquieran el logro de los aprendizajes.</p>
<p>Gardner y Bruner, Murnane y Levy, The World Bank</p> <p>Considera las variables de gestión</p>	<p>De acuerdo a los factores que inciden en las escuelas, se identifican variables que generan los niveles de la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origen o iniciales. Se identifica al alumno por su nivel económico, capital social y cultural. - Naturaleza curricular. Sobre el cambio que se da en corto, mediano plazos en la organización, planificación y prácticas que traen como resultado un efecto apreciable. - Organización y gestión escolar. Se sustentan en un cambio a corto plazo en donde actúa la eficacia de los centros educativos.
<p>Pozner</p> <p>Gestión estratégica</p>	<p>Propone diez módulos sobre la gestión estratégica orientada a las escuelas de América Latina; desde un proceso de administración con rutinas estandarizadas, trabajos aislados, autoridad fiscalizadora y poca acción pedagógica hasta llegar a propiciar la gestión educativa estratégica con visión al futuro (pedagogía propia) que manifiesta una cultura de organización con una visión y misión propias.</p> <p>La gestión educativa estratégica la define como una forma de conducir a una organización escolar de una manera <i>abierto</i> que pueda relacionarse con su entorno y no como una entidad cerrada. Los docentes y las autoridades son considerados actores que deciden cómo articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido de la calidad y equidad (2000) tomando como base características siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo, • comunicación, • delegación, • negociación, • trabajo en equipo y • participación

Nota: Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2004) Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Pozner (2000) Diez modulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Modulo dos gestión educativa estrategica. IIPE Buenos aires- UNESCO

Estos enfoques influyen en la generación de nuevos modelos como el de causa-efecto que se concibe como un entramado de relaciones entre el origen y sus consecuencias respecto a los

componentes de una organización. El de input-output que surge a partir de la evaluación de contextos y procesos en función determinada como variables-criterios.

3.1. Gestión educativa en América Latina

La gestión educativa en Latinoamérica se origina en los años ochenta del siglo XX donde se reconoce como una visión normativa y planificadora que interactúa en los planos teóricos, políticos y pragmáticos permitiendo la adaptación a las reformas que acontecen en cada país.

Los procesos de centralización con respecto a la educación hicieron que la gestión y la administración caminaran de modo separado sin vincularse una con otra. Por una parte se encargaba de administrar y por la otra, de planificar tomando en cuenta a los sujetos de forma separada y no fue hasta que las reformas que trajeron consigo los procesos de descentralización, que se logró articular la administración y la planificación en la gestión, involucrando a cada uno de los actores del sistema educativo.

De acuerdo a Casassus (2000), como resultado de los sistemas descentralizados en América Latina la gestión educativa ha tomado diferentes enfoques como la movilización de los recursos que tiene entre la estructura, los sistemas y el estilo de las personas. La supervisión sugiere una organización en donde ocurran sucesos tal como deben ser, la interacción entre las personas y el medio en el que laboran y el enfoque lingüístico focalizado en la comunicación para generar un ambiente más cordial y se mantenga la conversación. Así que los modelos de gestión que plantea este autor, toman en cuenta los contextos externos e internos. El primero se trata de la constitución por los padres de familia, un sistema cultural, político y social que afecta a la institución educativa. Y el segundo lo constituyen las personas miembros de las organizaciones como los alumnos, los docentes y los directores que son los que orientan a la gestión hacia el logro de los objetivos de la escuela.

Ahora bien lo modelos de gestión de Casassus (2000) que se describen a continuación se aplicaron desde una perspectiva centralizada a una descentralizada tomando en cuenta los momentos históricos que acontecieron en Europa y en Estados Unidos de América. Así pues, cada modelo trajo consigo limitaciones y avances que sirvieron para modificar y dar origen a un modelo nuevo.

Perspectiva normativa

Este modelo se entiende como la abstracción sin tomar en cuenta la interacción propia de la sociedad. Sin embargo, la visión normativa expresa una filosofía lineal hacia una perspectiva única y cierta apuntando a una planificación del futuro siguiendo un sistema educativo tradicionalista.

Visión prospectiva

Toma en cuenta cada uno de los escenarios presentes a partir de su pasado para poder orientarse hacia un futuro incierto. La metodología se basa en la construcción de técnicas y matrices de relaciones para impactar entre las distintas variables que se conciben a través de métodos como el Delphi y el ábaco de Reiner, entre otros.

Visión estratégica

Se concibe un futuro deseado a partir de un modelo de gestión que englobe las normas entre el espacio y los actores involucrados para articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros en una organización a partir de sus áreas de oportunidad, fortalezas y amenazas.

La gestión situacional

Se presenta como una solución a un proceso de problemas complejos que tiene como característica situar al actor en la acción en que se está dando dicha problemática para poder plantear las causas que lo están provocando; por tal motivo, inicia un triple desplazamiento relacionado con la escasez de recursos, la conducción de políticas en asegurar la gestión del sistema y la fragmentación del proceso de planificación.

La gestión de calidad total

Nace el concepto de calidad a partir de Deming y Jurán (1950) quienes propusieron la filosofía en las organizaciones de trabajo. El término calidad se refiere a la planificación y a la mejora continua que permiten introducir estándares de calidad en los procesos y disminuir la reducción de los márgenes de error que se generan en los mismos.

En el ámbito educativo se pretende aminorar la burocracia, reducir costos, llegar a una flexibilidad administrativa, aprendizaje continuo, la creatividad de los procesos y aumentar

la productividad para eliminar los desperdicios, por lo que se requiere la participación de trabajadores orientados en función a su práctica laboral para que se generen cero defectos en el proceso.

La visión de la reingeniería

La reingeniería se sitúa dentro del contexto cambiante desde la perspectiva de competencias globales en la que se distinguen tres aspectos.

- Se requiere un cambio cualitativo con base a las necesidades de los usuarios
- Los usuarios tienen el conocimiento propio para indicar el tipo de calidad que se espera en la educación.
- Se refiere al cambio de los procesos involucrados con bases a las necesidades sociales como los valores, la manera de ver al mundo y las estructuras que lo complementan.

La gestión comunicacional

Se generan las redes comunicacionales orientadas al manejo de los actos del habla que se basan en una perspectiva lingüística que facilita que ocurran las acciones deseadas, por tal motivo el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones de los actores para ser implementadas en los procesos.

La gestión basada en las emociones

Se basa en el mundo de las emociones tanto del gestor como de las personas involucradas en la organización. Para realizar una acción deben de estar interconectados a través de las emociones (usando un canal de comunicación) que se expresan entre los individuos que realizan las acciones como las del individuo que los supervisa.

Con base a estos modelos se puede afirmar que la gestión pretende acercar a las personas a un universo caracterizado por una perspectiva técnica-racional-lineal para incorporar un plano emotivo-no lineal-holístico y así poder ejercer una gestión más adecuada en los centros escolares.

En la actualidad la gestión ya no se observa como un asunto normativo si no como un aspecto de identidad que tiene cada escuela para establecer sus propias necesidades educativas, las relaciones que se tiene como colectivo, el trabajo en equipo, la aceptación del entorno y la

participación de la comunidad que rodea a la escuela, así como del propio instituto. Todo esto constituye un cambio institucional profundo en el estilo de la gestión de cada escuela.

Por tal motivo Solano (2005) indica los ejes de la concepción de una nueva gestión como:

- Autonomía
- Descentralización
- Liderazgo orientado a lo académico
- Normatividad
- Identidad institucional
- Rendición de cuentas
- Evaluación externa
- Atención a resultados
- Participación comunitaria
- Mejoramiento de la calidad educativa

Los niveles que concretan a la gestión están basados en considerar a la escuela como un todo en el que concurren y se materializan diversos elementos como lo referente al aprendizaje, la situación escolar y la pedagogía, para ser identificados dentro de la gestión educativa. A partir de ello, se basa en elementos importantes como son los actores del centro escolar y las políticas sobre la educación que podrán sobresalir en los procesos de descentralización, legislación y la formación del currículo ya que se rigen por la normativa instituida para el plantel en el que se están tomando las decisiones educativas.

Al considerar los momentos históricos, se puede resaltar que la OREALC monitorea los avances que se tienen en la gestión educativa tomando como puntos principales las declaraciones mundiales de la UNESCO como *La Educación para Todos* y enuncia cómo se encuentra la gestión y los puntos a tratar para el desarrollo de los países con respecto a la educación. En el informe sobre la Situación educativa de América Latina y el caribe (2013), este organismo retoma los puntos planteados en Dakar (2000) considerando los contextos sociales, políticos, económicos en que los sistemas educacionales han operado en los países de la región. Como parte del informe, la gestión educativa se encuentra inmersa en el objetivo número seis “*Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los*

parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales” (UNESCO, 2000, p. 17).

Con base a este objetivo la OREALC ha considerado la calidad educativa desde un enfoque centrado en los insumos hasta el aprovechamiento escolar. Dichos aspectos son esenciales en el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes que les permiten expresarse de manera social, cultural y cognitiva trayendo consigo un cambio radical en la economía del país. De ahí que se enunciaron cinco aspectos esenciales para ampliar la calidad educativa en el marco de educación para todos:

- ❖ *Logros de aprendizaje y aseguramiento de la calidad.* Se basó en la estandarización de pruebas cuyos resultados sirvieron como indicadores de la calidad y proporcionaron información para diagnosticar y monitorear los aprendizajes adquiridos en las áreas del concomitamiento que han identificados como críticas.
- ❖ *Docentes y calidad de la educación.* Se consideró al profesor como factor clave para promover el aprendizaje ya que son ellos quienes desarrollan habilidades, actitudes y motivaciones en sus estudiantes de tal manera que les preparan para su participación en la sociedad.
- ❖ *Clima escolar su relación con la calidad de la educación.* Para que los niños puedan desarrollar sus potencialidades en la vida escolar, se requiere de una atmósfera inclusiva y democrática. Estudios demostraron que las escuelas eficaces dan un soporte a esta visión sobre la importancia de un clima positivo y seguro en donde se favorece un mayor aprendizaje de los niños, mayor desarrollo de los educandos, ya que el incluir las normas y los valores en el aprendizaje, se propicia el sentimiento de seguridad física y emocional puesto que todos se involucran. Otra característica que la comunidad comparte la visión y los docentes transmiten a los alumnos la utilidad y satisfacción del aprendizaje y así, en general, se contribuye a que la escuela opere (Andare, 2015). El clima escolar se destaca como una de las variables más relevantes y consistentes para explicar el rendimiento académico de los docentes dentro del aula y el uso efectivo del tiempo lectivo. Esto ha llevado al desarrollo de políticas públicas

que lo integren como una dimensión para el mejoramiento en los aprendizajes. Por tanto, a inicios del milenio actual -año 2000- se puso en marcha la participación de los distintos actores en la educación (los directivos, los docentes, las familias y los alumnos) con la finalidad de crear los Consejos Escolares cuyas acciones permitirían disminuir la deserción escolar y el ausentismo.

- ❖ *Educación para la ciudadanía y calidad de la educación.* Se puso en práctica la difusión masiva sobre la sociedad democrática originando la identidad nacional como aspecto importante de la calidad de la educación. Hay formación cultural en el educando con respecto a la responsabilidad, la paz y la tolerancia e inclusión con sus compañeros.

- ❖ *Educación y tecnología de la información y comunicación.* Con base a los procesos de globalización y las transformaciones de las TIC, se abre el camino para que los educandos, docentes y directivos adquieran nuevas competencias modernas que tenga el efecto de la inclusión o exclusión de las formas emergentes de vida social, política, cultural y económica (OREALC, 2013) como una relación positiva entre la educación y las tecnologías que pueden adaptarse a las necesidades de la enseñanza como parte de la vida de los estudiantes.

La última revisión por la OREALC (2014) y las pruebas hechas por PISA (2012) han demostrado que la situación en América Latina y el Caribe con respecto a la educación están por debajo de los niveles que obtiene la OCDE en comparación al resto de países miembros. Así mismo, es poca la participación de las naciones en las pruebas estandarizadas.

En el año 2012 con base en los nueve países latinoamericanos participantes y de acuerdo a los resultados de los alumnos mexicanos, en estas pruebas sólo alcanzaron el nivel II de desempeño (que sigue del más bajo) un 63% en matemáticas, un 46% en lectura y un 50% en ciencias, quedando casi la mitad de ellos en el nivel I que es el desempeño más bajo (OREALC, 2014).

Visto de esta manera los desafíos post-2015 se centraron en las políticas docentes agrupadas en tres dimensiones que corresponden a la formación inicial, formación, continua y carrera profesional y condiciones laborales.

Es importante resaltar que algunos estudiosos de la gestión consideran otros aspectos como Botero (2009) quien menciona las cinco tendencias de la gestión educativa a nivel superior que pudiesen trasladarse a la educación básica, los cuales corresponden a:

- Autonomía. Se caracteriza por perseguir soluciones para la población de estudiantes, profesores, familias y entorno social. Esto implica que las instituciones educativas cuentan con la oportunidad y capacidad para tomar decisiones pertinentes y relevantes a las necesidades y requerimientos de formación ciudadana.
 - La autonomía sugiere mirar hacia adentro con libertad de actuar, pero de mantener el control en el proceso.
 - Además tiene como objetivo el que cada escuela se constituya como una comunidad donde prevalezca la comunicación, la coordinación y la colaboración efectiva entre todo el colectivo escolar.
 - Se sabe que con mayor autonomía las escuelas forman planes de mejora de acuerdo a su contexto, se determina de manera eficaz para incrementar los resultados obtenidos y se establecen soluciones para abatir la reprobación y la deserción escolar. Por tal motivo “una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos propios, pertinentes y relevantes para los estudiantes” (Botero, 2009, p. 4) que puedan atraer su atención y les sirva de base para una formación ciudadana más democrática.
 - Uno de los desafíos a que se enfrenta la educación básica es el desconocimiento de cómo llevar a cabo la autonomía y el significado de la misma. Esto se debe a que depende de la visión del director en la articulación de las dimensiones de la gestión educativa enfatizando en diferentes aspectos

de los procesos educativos que se dan en la ruta de mejora escolar y en los programas establecidos por la SEP.

- *Democracia.* La democracia en la gestión educativa implica la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, la administración y la vigilancia de las políticas. Es por ello que en la educación básica se crearon los Consejos de Participación Social en los que los padres de familia intervienen para determinar dónde se gastarían los recursos y hacer seguimiento de los acuerdos de las juntas de Consejo Técnico Escolar en las que los docentes deciden y orientan sus acciones en una ruta de mejora escolar en la cual se toman en cuenta las necesidades de la escuela considerando los ámbitos relacionados al salón de clase, las de los maestros, con los padres de familia, en la escuela y el asesoramiento.
 - La democracia sugiere desarrollar un ambiente de trabajo en las organizaciones educativas mediante la institucionalización de conceptos y prácticas tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana y una calidad de vida al estudiante, profesor y directivo.
- *Calidad.* La generación de nuevos conocimientos y su difusión ante la sociedad constituye actualmente la base sobre la que se asienta la competitividad internacional por lo cual se requiere una formación de calidad que desarrolle en los estudiantes las capacidades empresariales. Si los docentes son quienes forman a los estudiantes, el reto será que los programas enfocados a los docentes estén orientados a su capacitación y actualización, para cubrir las deficiencias que tengan.
 - En la educación básica se crea el Programa de Escuelas de Calidad como un modelo de gestión que enmarca al alumno como centro de la escuela, así como la profesionalización de los docentes.
- *Formación integral.* Las transformaciones de los valores exigen acciones educativas que permitan solucionar los problemas. Por tal motivo la UNESCO la propone como una tendencia educativa del siglo XXI.

- El fenómeno de globalización ha acentuado la crisis de los valores éticos y de costumbres en los grupos sociales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo por lo que ha propiciado la corrupción, la desigualdad, la injusticia social y el consumismo excesivo lo cual se convierte en un obstáculo para la formación integral.
- El proceso de socialización favorece la formación integral del estudiante que fortalece el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas en el aspecto moral para hacer hincapié en los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.
- *Universidad virtual.* La universidad virtual se apoya en el uso de las TIC. Esto significa tener una red propia de banda ancha con unos servicios de alta capacidad debidamente conectados a la Web y el internet.
 - Es por ello que, en la educación básica, en el perfil de egreso y en las competencias para la vida (2011) enuncia que los alumnos deben de tener la capacidad de manejar las TIC, así como la manipulación de la información.

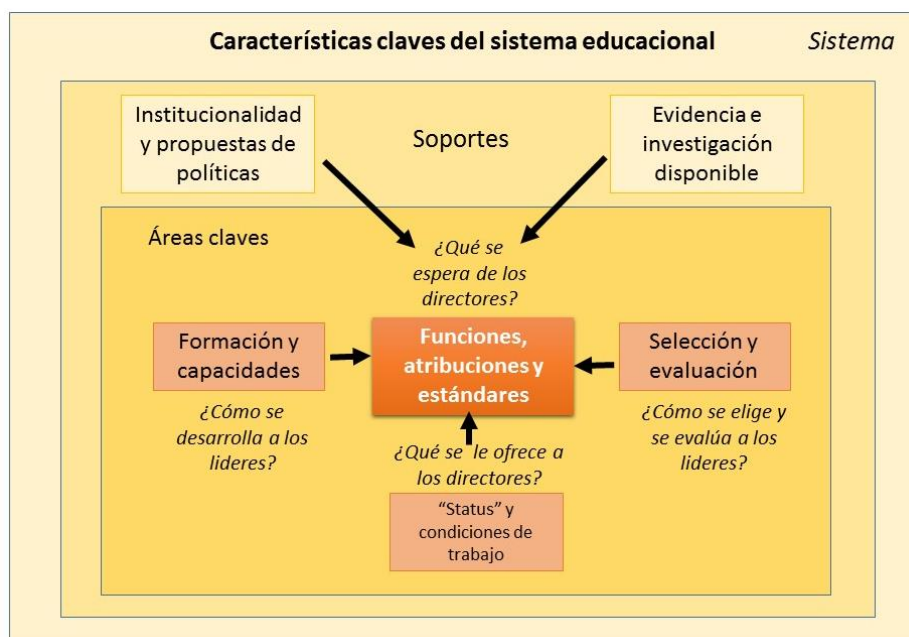
La gestión supone una multidisciplinariedad que incluye a la pedagogía, prácticas en el aula, dirección y supervisión y toma de decisiones con múltiples actores. Por lo tanto, no es solo efectuar una planificación, sino tomar en cuenta todas las características propias del sistema escolar. Todo ello permite llegar a una transformación en el fortalecimiento profesional, reorganización de la comunicación como redes de trabajo y las competencias de alta dirección.

3.1.1. El liderazgo del director en América Latina

En América Latina se ha tomado conciencia de que el liderazgo educativo es uno de los factores intra-escolares con mayor trascendencia y está presente en la acción pedagógica y administrativa en las escuelas; es pieza clave para que los alumnos logren los aprendizajes por lo que se le incluye en las políticas educativas.

Algunas características del director en América Latina. En cuanto a la educación básica se observa que la mayoría son mujeres, que tiene una edad promedio de cuarenta y cuatro años, tienen estudios de licenciatura y, en algunos países, estudios de posgrados. Cuentan con plazas de contrato indefinido (como México, Brasil y Guatemala) y realizan tareas con mayor peso administrativo que pedagógico. La retribución económica que reciben es alta (OREALC, 2014), sin embargo estas características no responden a la ejecución específica de la función directiva y el impacto sobre los actores de la comunidad escolar. En la figura 4 se presenta cómo a partir del sistema educativo surge las expectativas que se tienen del trabajo del director (funciones, atribuciones y estándares) y cuáles son sus características esenciales.

Figura 4. Modelo de análisis sobre características claves de un director escolar



Nota: OREALC/UNESCO. Un estado del arte basado en ocho sistemas escolares (2014, p. 8).

En general los estudios realizados acerca de dichas características sobre los directores están enfocados al trabajo pedagógico, más allá de las labores administrativas y en acciones que mejoren la motivación y capacidad de los profesores.

Dichas características están fundamentadas en los tres aspectos siguientes:

1. El rol de los directores. Se evoca la definición que explica quién es el director: “la máxima autoridad que tiene una escuela y son responsables de la organización,

orientación, operación, planeación, supervisión y administración de dicho centro escolar” (OREALC, 2014 p. 22). Es el actor principal que hace valer las normas por la cual las escuelas se rigen y maneja los distintos aspectos de la gestión escolar. Cumple funciones en los ámbitos pedagógicos como las visitas guiadas al aula para asesorar o promover en los docentes el proceso de enseñanza-aprendizaje como base a lo establecido en los planes y programas de estudio y en cuanto a sus funciones administrativas, son responsables de la infraestructura y la documentación referente a las inscripciones o informes que se le solicitan al plantel de las acciones tomadas de acuerdo a la propia gestión y lo relacionado a lo socioeducativo. Ambos aspectos se atienden a través de diversos programas para evitar la violencia, el bullying y desarrollar en los estudiantes hábitos adecuados como el de la limpieza, entre otros.

2. Estándares del director. Están basados por dos competencias funcionales correspondientes al hacer directivo en cuestión *administrativa y curricular y de recursos los cuales se ven matizados por las características de personalidad* que tienen estos actores y que se ponen en ejecución al ejercer el liderazgo. Las acciones del director se basan en la comunicación, relaciones interpersonales, negociación, mediación para formar un clima organizacional donde los docentes y alumnos pueden desarrollarse plenamente y cumplen cada uno con su función.
3. Liderazgo distribuido. Es ejercido por personas similares al director pero que tienen un rango menor como los subdirectores y coordinadores escolares que son encargados de las funciones técnico-pedagógicas de las escuelas y en algunos casos de las cuestiones administrativas tales como el inventario escolar, las relaciones de las calificaciones obtenidas por cada alumno, la elaboración de horarios para que los docentes cumplan la jornada establecida y la ejecución de los programas escolares, así como de su seguimiento.

El equipo de trabajo es responsable de llevar a cabo los consejos o juntas escolares que son integrados por toda la comunidad escolar en donde se tratan asuntos relacionados con los estudiantes del establecimiento, se formulan proyectos pedagógicos, se establecen las normas y el funcionamiento de las escuelas, se propicia la participación de los padres de

familia, se diseñan estrategias para la resolución de los conflictos que se puedan presentar, se desarrollan actividades que favorecen el desenvolvimientos de los alumnos en su vida diaria, se tratan temas como la deserción escolar y los instrumentos (exámenes) que se implementan para evaluar el conocimiento de los niños.

En este contexto se puede decir que la formación para el liderazgo del directivo escolar se basa en los enfoques siguientes:

- Valores sobre liderazgo y aprendizajes
- Currículum con base a estándares
- Actividades con supervisión
- Grupos con la capacidad de colaboración y trabajo grupal
- Estrategias de enseñanza vinculando la teoría y la práctica
- El sentido de aprendizaje mutuo con otras escuelas (OREALC, 2014)

Argentina, Brasil, México, Colombia y República Dominicana han puesto en marcha diversos programas de formación para líderes educativos (directores), basados tanto en las características y enfoques ya mencionados, complementados por los cuatro ejes temáticos relativos a la gestión, el liderazgo, la cultura para la vida y el trabajo y el desarrollo de proyectos de mejora. Estos programas tienen la finalidad de formar líderes capaces de identificar un problema, desarrollar un modelo de gestión como eje principal para la solución del problema dando como resultado la inclusión en la escuela brindando herramientas que generen ese vínculo comunitario que promueva las habilidades socioemocionales para el desarrollo personal (OREALC, 2014).

3.2. La Gestión educativa en México

México tiene mucho potencial ya que ha tomado su lugar dentro de la OCDE de los países más industrializados, sin embargo, los cambios en el sector educativo han propiciado que las cifras de PISA muestren mejorías en matemáticas y lectura pero el 56.6% son incapaces de demostrar la obtención del nivel base de competencias. Las medidas tomadas desde el estudio de 2015 incluye una reforma educativa que favorezca el desarrollo profesional de maestros, directores y supervisores y ordena un Sistema Nacional de Evaluación, que ya está en vigor,

se han realizado las evaluaciones docentes y se ha anunciado un nuevo modelo educativo. Se centró el gasto en educación en todos los niveles escolares y se introdujeron nuevos programas para mejorar la infraestructura escolar (escuelas al CIEN) permitiendo mayor autonomía de gestión (OCDE, 2017).

Por lo cual objetivo es poner a las escuelas en el centro del sistema y apoyar a los docentes para que tengan una profesionalización y poseen herramientas necesarias para llevar a cabo su labor.

La educación puede contribuir no sólo al crecimiento económico, sino a mejorar la equidad en la sociedad y a reducir la pobreza. Para que esto suceda se necesita que México se enfoque a la impartición de la educación básica e ir desarrollando inversiones sociales en campos como la nutrición y la salud para promover la movilidad social y favorecer el que los ciudadanos salgan de la pobreza.

3.3. El progreso y los retos a los que se enfrentan el sistema educativo mexicano

El sistema educativo ha ido creciendo desde los años cincuenta del siglo XX. Se ha visto progreso en los esfuerzos por garantizar que los jóvenes terminen la escuela con calificaciones sólidas; también se ha reducido la brecha entre las entidades ricas y las pobres en cuanto al número de estudiantes que deja la escuela.

Durante los últimos veinticinco años se han realizado iniciativas para las reformas educativas. Se empezó con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) firmado en 1992. Dicho Acuerdo tuvo como líneas de acción la reorganización del sistema educativo, la reformulación del currículum y los materiales educativos y una nueva evaluación de la profesión docente. Se estableció como una estrategia para el proceso de descentralización a través del que los estados se harían cargo de operar los servicios de educación básica, especial e indígena, así con el de mejorar la eficacia en el gasto educativo.

A partir de que México en 1994 pasó a ser miembro de la OCDE, se le incluyó en la evaluación internacional que realiza este organismo y así desde el 2000 se ha aplicado el PISA a los jóvenes mexicanos cuyo propósito es analizar los niveles de habilidades

necesarias que han adquirido en el dominio y competencias en tres áreas (lectura, matemáticas y ciencias). Se dice que el aprendizaje les transforma y les permite aplicar estos conocimientos en contextos nuevos, con capacidad de análisis, razonamiento y comunicación de manera efectiva durante toda su vida.

3.3.1. El liderazgo directivo y sus repercusiones en el trabajo escolar

De acuerdo a Ornelas, 2008 (en OCDE, 2009) en México, el director de una escuela es el responsable del funcionamiento, la organización y la gestión. Las tareas que le competen son: definir las metas, estrategias y acciones que se llevan a cabo en la ruta de mejora escolar, bajo las propuestas de los docentes que se encuentran en las juntas de consejo técnico; revisa las políticas de operación de la escuela; analiza y resuelve problemas pedagógicos; revisa y aprueba las planeaciones didácticas de los docentes.

Así que el director aunque incide en el trabajo pedagógico también tiene rutinas administrativas en exceso. Esto significa llenar más de 100 documentos al año además que es responsable de la infraestructura y de ordenar las tareas de mantenimiento y limpieza de las escuelas.

El director no es la única persona de quien debe esperarse el ejercicio del liderazgo. Las escuelas primarias y secundarias cuentan con Asistentes Técnico- Pedagógicos (ATP) y docentes que son encargados de dar el apoyo de diversa índole, puesto que desempeñan roles administrativos o como ayudantes escolares, entre otros. Sin embargo, cuando no se cuentan con ATP, los docentes que están frente a grupo cumplen algunas funciones administrativas, pero carecen de la atribución para ejercer estas tareas, por lo que no están reconocidas como estándares de desempeño.

Así que, debido a estas funciones del director, la gestión escolar es el centro de atención de algunos programas nacionales cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación. El Programa de Escuelas de Calidad es una de las iniciativas en donde se desarrolla el liderazgo escolar en México. Su principal objetivo es el funcionamiento de las escuelas con base al desarrollo de la cultura de evaluación y la transparencia. Se promueve la gestión estratégica que incluye la administración, la organización, la pedagogía y la participación social de las

escuelas. Las actividades de este programa han unido a las escuelas con los padres de familia y toman las decisiones en conjunto sobre las posibles soluciones a la problemática propia de esa escuela.

Actualmente, aunque existen antecedentes y normativa, el papel que ejerce el director en las escuelas se orienta a la administración en lugar de un liderazgo profesional. Para mejorar los resultados de los directores deben enfocarse a la eficacia de cada docente y el desempeño de cada niño.

Por lo tanto, se obtienen los siguientes estándares de gestión escolar para educación básica de acuerdo a la SEP 2010 (en OCDE, 2010)

- Dirección escolar: liderazgo efectivo, clima de confianza, decisiones compartidas, comunicación, redes escolares, planeación institucional.
- Desempeño colectivo del equipo docente: planeación pedagógica compartida.
- Gestión del aprendizaje: centralidad del aprendizaje, equidad en las oportunidades de aprendizaje.
- Organismos oficiales de apoyo a la escuela: funcionamiento efectivo de los CTE y del consejo escolar de participación escolar.
- Participación social: participación de los padres de familia y apoyar en el aprendizaje en el hogar.

El director es una pieza clave para garantizar expectativas positivas hacia el desempeño alumno-docente, alumnos-padres, principalmente. El liderazgo del director fija aspiraciones que permiten a las escuelas enfrentarse de manera constante a un grado de excelencia mayor del que tiene actualmente.

Para definir el liderazgo escolar en México hay que considerar:

- Aquellos elementos del papel del líder que tienen gran impacto en la calidad del aprendizaje y la enseñanza, que son los que están enfocados en el apoyo, la evaluación y el trabajo con los docentes.
- Se debe de incluir la autonomía para tomar las decisiones.
- Visión estratégica de cómo evoluciona el sistema escolar mexicano

Por tanto el propósito central de un director en un centro educativo es proporcionar un liderazgo profesional y de gestión en la escuela para ir generando cimientos sólidos y obtener un alto desempeño en todas las áreas de trabajo. Para conseguirlo debe ejercer un liderazgo instruccional y una gestión eficaz de la enseñanza y el aprendizaje para lograr una educación de alta calidad.

Estudios realizados sobre las competencias de los líderes escolares han influido en países como Inglaterra, Canadá, América latina y Chile, en cuanto a poner las bases en el establecimiento de los estándares respecto a la selección del personal directivo y en el proceso de gestión de desempeño, los cuales se resumen en la tabla 2.

Tabla 2

Competencias internacionales de los directores de las escuelas

Austria Academia de liderazgo,	Canadá Marco de Liderazgo Escolar,	Inglaterra Calificación Profesional Nacional para Directores,
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo estratégico • Liderazgo instruccional • Gestión de recursos humanos • Desarrollo organizacional • Gestión del cambio • Aspectos de la formación continua • Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer direcciones • Construir relaciones y desarrollar personas • Desarrollar la organización • Guiar el programa instruccional • Garantizar la rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Moldear el futuro (estratégicamente) • Guiar el aprendizaje y la enseñanza • Desarrollo personal y de los demás • Gestión escolar • Garantizar la rendición de cuentas • Fortalecer a la comunidad

Nota: OCDE (2010). Mejorar las Escuelas. Estrategias para la Acción en México. p.146

El desarrollo de líderes necesita ser continuo, lo que implica la formación inicial de liderazgo, realizar programas de iniciación así cómo garantizar la formación de las personas en servicio.

3.3.2. La administración-gestión y la innovación escolar

La palabra administración es una palabra integrada por el prefijo “a” que significa *a o hacia* y el vocablo “ministrare” que significa *servir*, por lo tanto es la acción de servir, para algo o para alguien.

Aunque existen distintas definiciones de administración en las que se habla de alcanzar propósitos comunes, de coordinación de energías sociales para operar juntas, la definición que a juicio de la autora de esta tesis, considera más representativa es la que concibe “como la conducción racional de las actividades de las organizaciones, ya sea con o sin ánimo de lucro. Al hablar de organizaciones se incluyen tanto las privadas como las públicas, ya que en ambas planificar, organizar, estructurar y controlar todas las actividades son acciones imprescindibles de su administración. De igual manera, en ambas es necesario definir estrategias, efectuar diagnósticos de las situaciones, evaluar recursos, planificar sus aplicaciones, resolver problemas y conducir las a una situación de innovación y competitividad” (Gabiola, Sánchez y de la Antonia, 2013 en Araiza, Magaña y García y Carrillo, 2014 p. 103).

Ahora bien, el enfocarse en la administración a través de la historia, es remontarse hasta a. C. con los filósofos, sin embargo hay un reconocimiento de su acción hasta la revolución industrial (fines del siglo XVIII en Inglaterra y casi mediados del siglo XIX), con la máquina de vapor, cuyo uso repercutió en la forma de organizar el trabajo (del taller a las grandes fábricas). Se hizo necesario aplicar una organización-administración del trabajo de acuerdo a las distintas áreas y con base en las responsabilidades que se delegaban, se dice que en este momento es cuando la administración empezó a tener efecto (Chiavenato, 2013). La modificación de las estructuras sociales y el comercio fue muy marcada ya que se establecen las normas rígidas del trabajo y se determina el término de calidad para la producción de los insumos en forma de masas. La empresa requirió de la administración para hacer normas que rigieran el trabajo, formas de comportamiento y una necesidad de coordinación permanente.

Posteriormente, en el siglo XX Taylor y Fayol se orientaron al estudio de las tareas y en las organizaciones racionales del trabajo creando así la doctrina de la administración compuesta por la división del trabajo, la autoridad, la remuneración del personal, la jerarquía, el orden y la unión del personal (enfoque clásico de la administración).

La administración en la educación

Con base a la historia y definiciones, la administración adquirió gran importancia en la educación por lo que se implementa la administración educativa en los centros escolares partiendo del trabajo de Ramírez (1963). La Dirección General de Educación Primaria de la

SEP ha tenido una participación activa y ha intervenido en la toma de decisiones respecto a lo que tienen que hacer los actores en las escuelas.

Tomando en cuenta la experiencia de Estados Unidos y de España (García, 2004). La enseñanza de la administración escolar está marcada por al menos tres vertientes,

- La experiencia y el contacto de los profesores con el medio escolar;
- la reflexión con los alumnos y
- los casos que surgen en la enseñanza.

Sin embargo se ha tenido poco impacto en la administración por la problemática de la falta de cultura respecto a la gestión educativa. Para remediar esto, la SEP en el sexenio 1995-2000 hubo interés en el mejoramiento de la calidad educativa considerando que “para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que incluya márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa” (Escamilla, 2006. p.126). Este proyecto sobre gestión se ha convertido en la herramienta organizativo-formativa mediante el cual las escuelas definen sus objetivos, establecen sus metas y generan compromisos compartidos

De acuerdo a la OCDE (2010), México necesita escuelas eficientes por lo que se crea el programa *Mejorar las escuelas: estrategia para la acción en México* que trata de establecer una gestión escolar con base en los aspectos de la calidad, equidad, pertinencia e igualdad que propone la reforma educativa. Se prevé el éxito en las instituciones partiendo de un clima organizacional, liderazgo, conducción en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, la planificación de tareas, la distribución del trabajo, la eficiencia en la administración y el rendimiento de los recursos naturales.

Alvariño et al (2004) plantean tres variables, como las más importantes, asociadas al cambio efectivo en las escuelas para obtener una mejor gestión.

1. *La descentralización*. Se fundamenta en la administración financiera y el *management* basado en la escuela. Al momento que se logra la descentralización en los sistemas educativos se visualiza la efectividad de las instituciones al poder gestionar sus propios recursos y focalizarlo en las personas responsables del proceso enseñanza-aprendizaje para obtener la calidad que se exige.

La descentralización da origen a la administración basada en la escuela (School Based Management). Es una herramienta que compromete la participación de los interesados en el proceso y entonces se logra así satisfacer las necesidades de los alumnos. Estas escuelas traen beneficios como:

- Capacitar a los docentes para la toma de decisiones en relación al desempeño de los niños.
- El sistema permite el acceso a la información para obtener comunicación
- Se premian los logros.

Para llegar a ser escuelas de este tipo se necesita dominar aspectos importantes que toman en cuenta las empresas privadas:

- El conocimiento con base a la organización para que los docentes y la comunidad mejore. Se requiere emplear enfoques nuevos para la enseñanza, manejo del presupuesto y como se recurra a las competencias interpersonales para la resolución de problemas.
- Información sobre los logros de los alumnos.
- Premios que reconozcan los esfuerzos planteados por estas escuelas.

En el caso de México, aún no se cuenta con este tipo de escuelas, pero se han desarrollado programas como el PEC, se establecieron los Consejos Técnicos Escolares en donde los profesores y los directivos establecen metas y acciones para lograr el buen desempeño de los niños y los Consejos de Participación Social que han favorecido la intervención de los padres de familia en cuanto al manejo del presupuesto escolar

2. *La accountability*. Subraya la necesidad de llevar un control de los procesos interiores, cómo se adecuan y cómo responden a los objetivos de la unidad escolar. El concepto de valor agregado se centra en los modelos con variables que tiendan al conocimiento que contribuya a superar las debilidades identificadas y que con ellas se evalúen las unidades escolares para orientar las decisiones de gestión. La accountability cumple tres propósitos: el responsabilizarse de los resultados y de

corregir errores, actúa como un sistema de comunicación de información y es un procedimiento de evaluación permanente.

3. *El fortalecimiento de la relación entre el centro educativo y la comunidad.* El invitar a los padres de familia a establecer acuerdos y compromisos en cuanto a la educación de sus hijos trae consigo el poner en práctica esquemas colaborativos para desarrollar trabajos sistemáticos que apoyen al mejoramiento de los logros educativos, la conducta escolar, el rendimiento escolar, las actitudes que los niños traen ante un proyecto. Aumenta la confianza de los padres y, consecuentemente, las relaciones hogar-escuela, mejoran.

En México en el año 2001 se inició el fomento de la participación de los padres; sin embargo, por el desconocimiento del tema se dejó a un lado. Posteriormente, en el año 2014, entró en vigor el Acuerdo 716 por el que se establecieron los lineamientos para la integración, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la educación sustentados en el artículo Tercero Constitucional.

Aun así, hay diferentes perspectivas de cómo las autoridades y los docentes pudieran llevar a cabo este Consejo para lograr que los padres apoyaran en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la escuela pusieran en práctica la gestión escolar y llegar así a una educación de calidad. Se sabe que al momento de poner en marcha estos consejos, los padres de familia romperían las resistencias que pudieran tener con respecto al desconocimiento del sistema escolar y, por ende, se establecería las iniciativas de participación generadas a través de la cultura de cada centro escolar y se podría establecer una planificación acorde a los requerimientos del mismo.

De acuerdo a Rivas (2016) la gestión ha ido transformándose, pasando por distintas generaciones:

1ra generación. Se regía por el control presupuestal

2da generación. Planificación a largo plazo

3ra generación. Planeación estratégicas

4ta generación. Administración estratégica

5ta generación. Dirección estratégica

6ta generación. Gestión estratégica de la complejidad. Está vigente

Esta última generación se basa en una estructura que consiste en rediseñar los procesos partiendo desde una selección del personal, una cultura organizacional, la motivación y el efecto del liderazgo. Se considera al sistema de carácter no lineal (hologramática), que origina una organización basada en entes sociales que están encaminados a lograr metas de gran alcance por medio de sus estructuras sólidas que apoyan al propio sistema.

3.4. La gestión en las juntas de Consejo Técnico Escolar

En la década de los años ochenta se instituyeron los Acuerdos Secretariales Nos. 96, 97 y 98 que establecieron el funcionamiento de los CTE. Dichos Acuerdos se orientaron a la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias generales.

Con base en lo establecido en la década de los años ochenta, se estipuló que las secundarias técnicas tenían como objetivo *“promover condiciones para el desarrollo integral del educando y su adaptación al ambiente familiar, escolar y social procurando orientar sus capacidades, intereses e inclinaciones hacia su plena realización”* (Acuerdo 97, 1982, p. 2)

En este mismo Acuerdo 97, capítulo III, sección II, artículo 19, respecto al director, se estipulaba que debería:

- *“Encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que les señalen las disposiciones normativas vigentes.”* (p. 5)
- *“Presidir el Consejo Consultivo Escolar del plantel que dirige, y la junta del personal escolar a que convoque* (p. 6)

En lo relacionado con los docentes se recomendaba:

- Participar en las sesiones de academia de sus disciplinas y plantel.

Ahora bien, al retomar el capítulo IV, sección II, artículo 39 se encontró que se indicaba que el Consejo Consultivo Escolar (refiriéndose a las secundarias técnicas) funcionara con base a un organismo de colaboración de docentes y directivos quienes participarían en la planeación, programación y evaluación que mejoraría el proceso educativo de cada escuela (SEP, 3, diciembre, 1982). De ahí que se estableció al CTE -aplicado a las secundarias generales- como una forma de expresar el interés de los docentes y los directivos hacia los alumnos y apoyarlos en su formación continua proporcionándoles herramientas necesarias para la adquisición de conocimientos y actitudes que les permitieran superarse día con día ante las transformaciones de mundo.

También en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se planteó que uno de los desafíos era la necesidad de orientarse hacia un liderazgo escolar real. Por tal motivo se crearon los Consejos Técnicos en cada escuela, constituidos por toda la comunidad escolar que hace recomendaciones sobre los planes y los programas de formación, los métodos de enseñanza, los programas de evaluación y la formación docente.

Por tanto se puede afirmar que el CTE es un órgano colegiado integrado por la comunidad escolar que funge como una vía de comunicación que tienen las escuelas para tomar las decisiones necesarias en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos y así la institución cumpla con su misión. Es un espacio que representa una oportunidad para que los docentes, el director (quien ejerce el liderazgo) y el supervisor que desempeña funciones técnico-administrativas y técnico-pedagógicas discutan y acuerden soluciones que fortalezcan la autonomía de gestión. Como resultado de estas acciones se orienta a la escuela hacia una mejora de la infraestructura, la compra de materiales educativos y se propicia la participación para que los alumnos se involucren en los retos que cada plantel presenta.

Es así como se llega al surgimiento de los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los CTE de educación básica ciclo escolar 2013-2014 que aún está vigente y rige al sistema educativo, los cuales se basan en el ciclo Deming (1950). Dicho documento habla de la organización de las reuniones periódicas del Consejo, las que favorecen la eficacia del trabajo. También se establecen las funciones con base a los propósitos: fomentar el desarrollo profesional y directivo de la escuela, revisar de forma periódica el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los desafíos que promueven la

mejora escolar, planear, dar seguimiento y evaluar las acciones establecidas en las escuelas (SEP, 2013-2014).

Los CTE pueden iniciar el poner en práctica las formas y las herramientas de trabajo que se adecuen a la comunidad escolar como el trabajo colaborativo, en equipo, en pares y de esta manera, enriquecer las posibilidades de hacer bien la tarea educativa y lograr los fines establecidos en la reforma escolar. Se habla de planear, hacer, verificar y actuar dando como origen las orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar que se ilustra en la figura 5

Figura 5. Ruta de Mejora Escolar



Nota: Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar ciclo escolar 2014-2015. Consejos Técnicos Escolares, fase intensiva. p. 11

La Ruta de Mejora Escolar es un planteamiento dinámico que presenta la gestión de las escuelas permitiendo ordenar y sistematizar el proceso de mejora.

De acuerdo a la Subsecretaría de Educación básica (2014-2015), la ruta de mejora escolar se integra por las fases siguientes:

- *Planeación.* Es el paso por el cual se obtiene el diagnóstico de cada escuela y a partir de ello es posible situarla en su contexto real que permite identificar las necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos, metas y acciones para la mejora del servicio educativo. En esta fase se retoman las cuatro prioridades que se refiere a:

- mejora de los aprendizajes,
- rezago y abandono escolar,
- normalidad mínima y
- convivencia sana y pacífica.

En el caso de las secundarias -que son parte del nivel básico- antes de entrar al ciclo escolar correspondiente, se asigna una semana para la planeación de los trabajos a realizarse en los CTE.

El colectivo escolar replantea la ruta de mejora escolar desarrollada en el ciclo escolar anterior para analizar los resultados proporcionados por el PLANEA que autoriza la SEP en cuanto a las habilidades de matemáticas y español. Con base en esos resultados anteriores se formulan los objetivos y metas que estarán presentes en el nuevo ciclo escolar y que se irán trabajando en cada junta de Consejo mensual.

- *Implementación.* Se ponen en práctica las estrategias que se establecen en la ruta de mejora escolar para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la fase de planeación. Los docentes participan en el desarrollo de las tareas correspondientes, que se analizan en el seguimiento que se hace de las acciones.

Así pues, se establecen los ámbitos de gestión que se trabajarán a lo largo del ciclo lectivo como:

- ✓ En el salón de clases. Se registra las intervenciones pedagógicas y su implementación en el aula.
- ✓ Entre maestros. Se manifiestan las necesidades de formación de los docentes en cuanto a la problemática que se deba de resolver.
- ✓ En la escuela. Son las acciones que la organización escolar presenta para poder atender la problemática con base al apoyo del director, subdirector y personal administrativo y sustentarse en los programas federales que hayan sido establecidos por la SEP.

- ✓ Con los padres de familia. Se refiere a la intervención de los padres de familia para atender a sus hijos en casa y se refuerzan los conocimientos adquiridos en la escuela. Con base a los Consejos de Participación Social (integrado por un director de la escuela, docentes y padres de familia) y al financiamiento que la escuela reciba de diferentes programas como el PEC, los padres toman parte en las decisiones con respecto a la forma de invertir el dinero.
 - ✓ Asesoría. A través de la gestión se apoya a los maestros en el proceso de formación.
- *Seguimiento.* Son las acciones que determina el colectivo escolar para verificar el cumplimiento de las actividades propuestas en la ruta de mejora escolar.
 - *Evaluación.* Es toda evidencia cualitativa o cuantitativa de las acciones que se realizan a lo largo de las juntas de Consejo. Esto permite tomar las decisiones pertinentes con el objetivo de mejorar la actividad educativa de la escuela.
 - *Rendición de cuentas.* Es el informe elaborado por el director y los docentes el cual va dirigido a la comunidad escolar que trae consigo los resultados obtenidos de la gestión en cuanto a lo administrativo y financiero.

Es así como se llega a la gestión de los CTE de las escuelas que favorece el avance progresivo para obtener una educación de calidad.

3.4.1. El director como docente responsable de las juntas de los Consejos Técnicos Escolares

Características necesarias para su desempeño en los centros educativos

El director realiza una serie de acciones que corresponden al liderazgo en el que se incluyen las actividades de planeación, dirección (integración, redes de comunicación) y seguimiento apoyado en una evaluación y apoyado en una gestión que propicia el trabajo colaborativo.

Antes de comenzar el ciclo educativo, el director, integra al grupo colectivo de maestros e inicia y participa en el CTE para planear las estrategias pertinentes de acuerdo a las

prioridades educativas. Sin embargo, hay que resaltar sus características que influyen en sus acciones como líder referidos a los aspectos académicos, psicológicos y propios de su situación laboral, los cuales se presentan a continuación.

Aspectos académicos. El Servicio Profesional Docente implementa los perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica (2017-2018). De esta forma se asientan las características, cualidades y aptitudes para un desempeño eficiente.

Dicho perfil establece los conocimientos que debe poseer un director para que cumpla su misión que es que todos los niños aprendan y sean favorecidos con una enseñanza de calidad (SEP, 2016). También incluye los parámetros e indicadores que se requieren para dirigir una escuela. Con base a esto se considera que un director cuente con los conocimientos sobre los planes y programas de estudio, los procesos de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional de los docentes, los principios legales, la diversidad lingüística, la comunicación entre la comunidad y las escuelas.

De acuerdo a estos aspectos académicos, el perfil para un director está ordenado en cinco dimensiones las cuales contienen los parámetros e indicadores que se piden para la función directiva. Los que se resumen en la tabla 3

Tabla 3

Dimensiones, parámetros e indicadores, para la promoción, establecidos por el Servicio Profesional Docente

Dimensión 1. Nivel de conocimiento del director respecto a la escuela y el trabajo en el aula (formas de organización y funcionamiento) para lograr el aprendizaje de los alumnos	
Parámetros	Indicadores
1.1 Reconocimiento de la tarea fundamental de la escuela.	Priorizar el logro de la secundaria en los que el docente tiene papel fundamental, aunque influye el entorno familiar, sociocultural y lingüístico.
1.2 Descripción de los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.	Identificar algunos aspectos que determinan los buenos resultados educativos en las que el CTE tiene un papel determinante, procurando que el tiempo escolar promueva el sentido formativo en los alumnos.

1.3 Identificación de los componentes curriculares y su relación con el aprendizaje de los alumnos.	Diferenciar los procesos de aprendizaje con los de la maduración propia de los estudiantes, además de identificarlos con los propósitos y contenidos de la educación secundaria.
1.4 Caracterización de los elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	Distinguir las formas de organización de la práctica docente congruentes con el contexto sociocultural de los alumnos minimizando las barreras que limitan el aprendizaje, usando estrategias e instrumentos que favorezcan la evaluación permanente
Dimensión 2. Ejercicio de una gestión escolar eficaz tanto en la mejora del trabajo en el aula como en los resultados educativos de la escuela	
Parámetros	Indicadores
2.1 Ejercicio del liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión escolar.	Practica un liderazgo para organizar al personal propiciando el trabajo colectivo, solucionando conflictos y en un clima laboral favorable que motiva y promueve el desarrollo personal, además de la autonomía de gestión escolar.
2.2 Implantación de acciones para promover la mejora escolar.	Identifica acciones que permiten mejorar el servicio educativo efectuando la Ruta de Mejora Escolar (planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación) que es producida por la participación de los docentes.
2.3 Identificación de estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.	Reconoce y propicia un trabajo colaborativo así como la implementación de acciones que lleven a cabo un diálogo eficaz y la escucha activa.
2.4 Establecimiento de estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos físicos de la escuela.	Llevar a cabo acciones relacionadas con el uso y aprovechamiento de los espacios de la escuela propiciando un lugar seguro para la comunidad.
Dimensión 3. Un profesional que reconoce y mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	
Parámetros	Indicadores
3.1 Reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.	A partir de la práctica profesional logra una toma de decisiones que mejoran la función directiva.
3.2 Participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.	Identifica diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para interpretar textos académicos con el fin de fortalecer el estudio, la enseñanza y el desarrollo profesional.
3.3 Reconocimiento de la importancia de las Tecnologías de la Información y la	Aprovecha las ventajas que tienen las TIC para establecer comunicación con la comunidad educativa

Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	y que apoye el desarrollo profesional de las funciones de la dirección.
Dimensión 4. Ejecución de los principios legales y éticos para asegurar el derecho de los alumnos al tener una educación de calidad	
Parámetros	Indicadores
4.1 Reconocimiento de los principios filosóficos, legales y las finalidades de la educación pública mexicana.	Pone en práctica el artículo tercero constitucional con base a un carácter nacional, democrático, gratuito y laico, además de manifestar los derechos humanos y de las niñas, niños y adolescentes.
4.2 Procuración de ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad.	Realiza acciones que promuevan el compromiso, la colaboración, la solidaridad y la equidad de género favoreciendo una comunicación efectiva en la comunidad escolar.
4.3 Identificación de las actitudes y las capacidades necesarias para ejercer la función directiva.	Ejerce la función directiva de acuerdo a valores que apoyen la resolución de conflictos.
4.4 Reconocimiento de la función directiva como una acción que fortalece el derecho de los alumnos a una educación de calidad.	Implementa estrategias que apoyen a la disminución del rezago educativo y así asegurar que todo niño concluya sus estudios.
Dimensión 5. Conocimiento del contexto social y cultural de la escuela que apoye la colaboración con otras instancias, para enriquecer la tarea educativa	
Parámetros	Indicadores
5.1 Reconocimiento de la diversidad cultural y lingüística en la comunidad de los alumnos, y su repercusión en la práctica educativa.	Identifica acciones que fortalecen la identidad cultural y promueve la diversidad lingüística en el aula y la escuela que fortalece la acción educativa.
5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.	Diseña estrategias, como establecer los Consejos Escolares de Participación Social, que involucran a las familias en la educación, lo que contribuye en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.
5.3 Establecimiento de estrategias de colaboración entre el director, el supervisor y otros directivos de la zona escolar.	Acepta las ventajas de trabajar, como un equipo, con los Asesores Técnico Pedagógicos y la supervisión para implementar proyectos que aseguren su contribución en las prácticas educativas.

Nota: SEP, 2016. Perfiles, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en educación.

Aspectos personales y psicológicos

El docente que llega a ser director es una persona que tiene más de 20 años de servicio activo. Ha pasado desde fungir como administrativo hasta ser subdirector, antes de llegar a la dirección de una escuela.

El director de escuela realiza funciones altamente complejas que abarcan ocupaciones de naturaleza variada ya que existen una gran cantidad de tareas que ha de considerar todos los días para que el centro educativo esté funcionando; asimismo, se cuenta con periodos de tiempo corto resultado de la limitación temporal que tienen para solucionar los asuntos que se puedan presentar, además de ser fragmentado pues se tienen múltiples interrupciones por lo que no se concreta ninguna acción y con acuerdos poco formalizados a los que usualmente se llega en forma oral y no por escrito, por lo que los directivos y los docentes no se comprometen (Escamilla, 2006)

Debido a lo complicado de las acciones, ya sean de los docentes como de los directivos, tanto en el caso del director, como en el de los maestros, puede aparecer un “desgaste o agotamiento” que involucra el aspecto biológico-psicológico que puede dar lugar al síndrome de Burnout⁵. Dicho síndrome se materializa por el conjunto de síntomas que son el reflejo de un padecimiento de estrés y se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, falta de motivación por las tareas realizada y cambios de comportamiento. Este síndrome suele darse en aquellos puestos de trabajo que se relacionan con atención a terceros como docentes y personal que trabaja en atención a clientes. En quienes lo padecen generalmente se manifiestan con malos modales hacia los demás.

El burnout se hace presente después de muchos años de trabajo áulico (usualmente más de veinte años) y estando en un centro educativo con el que no se está identificado, por lo que no se siente parte de la comunidad y menos respecto a la planeación y el desarrollo del trabajo y sin contar con alguna expectativa de cambio. Aunado a ello están las características biológicas, la situación laboral, los problemas familiares y personales. Además de los años que ha permanecido en la escuela, la falta de actualización y de interés en las metas escolares, la rutina diaria, por tanto, solo se cumple con lo que se le solicita. Esto puede traer

⁵ Del inglés burn-out que significa consumirse o agotarse.

consecuencias físicas (cefaleas, fatiga, dolores en algunas parte del cuerpo), psicológicas (frustración, irritabilidad y desmotivación) y organizacionales (pérdida de calidad, falta de comunicación) entre el colectivo de las escuelas (El Sahili, 2011). Este autor caracteriza este síndrome por tres aspectos que tienen que ver con la vida académica del director quien figura como docente en los CTE, referidos a:

- *El agotamiento.* El docente describe sentir una menor empatía con sus compañeros, no entiende o comprende -en forma mínima- los sentimientos y emociones de los otros.
- *La despersonalización.* El docente se siente ajeno en relación con los demás, se siente “desconectado” de la comunidad escolar.
- *Menor rendimiento laboral.* Se refiere a la valoración negativa sobre el trabajo realizado donde prevalece la desmotivación.

Y de acuerdo a la autora de esta tesis, se agregaría una cuarta característica:

- *Despreocupación general del director por el servicio educativo.* Hay un desinterés en el logro de la misión y la visión que se ofrecen (a nivel de planeación) en el centro escolar que tiene a su cargo.

3.4.2. La participación de los docentes en el servicio educativo

La palabra participación proviene del latín “participatio” el cual se forma por dos prefijos y un verbo “pars o parti” que significa parte o porción, el verbo “capere” que es tomar o agarrar y “tio” que corresponde a efecto o acción. Por tal motivo se interpreta que es la acción y efecto de tomar parte en algo o informar de algún suceso.

Tanto la gestión como la participación son procesos claves de la autonomía, la calidad, la eficiencia y la equidad en el sistema educativo. Se sabe que al incluir la participación en la comunidad educativa se analiza como un espacio democrático en el que los diversos actores se involucran activamente creando la oportunidad de generar una dinámica en la vida de la escuela (Bazo, Alfaro, Calderón y Álvarez, 2010).

Algunos autores definen la participación como la acción de un sujeto con otro en la intervención de asuntos de interés. En el ámbito educativo se refiere a un contexto político-

social e instrumental en donde se desarrolle la democracia y aporte la transparencia de la gestión pública comprometiendo a los distintos actores de la educación a un manejo de recursos que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje. La rendición de cuentas implica que el responsable de la gestión (director) informa, justifica y se hace responsable de la forma en que se aplicaron los recursos en el año escolar; explica en que se canalizaron.

La participación escolar se refiere a transformar la vida escolar donde se adquieran deberes y se ejerzan derechos de manera positiva para garantizar que la escuela logre lo que se espera de ella, y repercuta en la formación ciudadana desde un aspecto macro político a uno micro político. El último se refiere al valor que se ejerce dentro del contexto organizacional escolar donde se producen conflictos de manera natural y se promueve un cambio acorde a cada institución basándose en conceptos como metas, interés, disputas y poder, que tiene que ver con los docentes y directivos (actores) para que se inicie la interacción entre ellos.

Influencia de algunos aspectos de los docentes en la participación.

Para que la participación se pueda llevar a cabo en las escuelas hay algunas características, propias de los docentes, que de acuerdo a la tabla 4 se manifiestan a lo largo del servicio educativo e impactan en los CTE.

Tabla. 4

Características de los docentes que influyen en su interés de participar en los CTE

Diferencias individuales	Definición
El género	Se refiere a los aspectos sociales, culturales, sexo y actitudinales que tiene tanto el hombre como la mujer en el desempeño docente y es favorecido en la implementación de estrategias acorde a cada ente. Y que en algunos casos puede originar estrés laboral.
Edad	Se toma en cuenta como la experiencia que se va adquiriendo como docente y la madurez que se va dando en el diseño de acciones.
Desarrollo humano	Se origina su personalidad con el paso del tiempo expresada en actitudes y en la forma de interaccionar con los demás presentan cuatros aspectos fundamentales. <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima. Es la expresión que hace la persona de sí mismo apoyado por la creatividad, productividad y plenitud. Se ve reflejada en los grupos donde se observa afinidad para trabajar, ya que se tiene la

	<p>seguridad de implementar acciones positivas o negativas que impacten al colectivo y que da origen a la reflexión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. Es la confianza que se tiene para opinar y defender los puntos de vista. • Emoción. Es la interacción de sensaciones, percepciones y experiencia que despierta el ánimo de participar o no (aceptar o rechazar) las acciones planeadas y a desarrollar como parte del grupo docente pues influyen los sentimientos y las expectativas, incluyendo también la autoestima y la asertividad. • Inteligencia. Capacidad del individuo para entender conceptos abstractos con relación a las ideas y los problemas que se presentan en su vida cotidiana, siendo capaz de solucionar y sobrevivir a los problemas que se le presenten. Se integra por aspectos genéticos generales y personales, con influencia del ambiente que determina el tipo de inteligencia.
--	--

Nota: Olea, E. (2016). El tutor como figura académica para el éxito en las unidades de aprendizaje, p. 72-76

Por otra parte está la implementación de políticas educativas que tiene que ver con la normativa referida a los contenidos sociales y culturales que llevan a los profesores y directivos a realizar trabajos de diferentes formas para una concepción particular sobre el proceso educativo. Sin embargo la diversidad de ideologías entre los actores puede traer como consecuencia la generación de conflictos (debilidades) o lograr acuerdos (fortalezas). Por tanto, los directores tienen la facultad de originar un aprendizaje comunitario en donde originen redes de información que permitan el intercambio de experiencias, conocimientos y desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

La participación funciona como un medio que apunta a captar la creatividad de los miembros y apoyarlos en la adaptación de los procesos de mejora continua. De acuerdo a Obando (2008) la participación puede concretarse a través de tres fases.

- La discusión que origina una decisión por parte del director y los docentes.
- Manifestación de opiniones (consultoría).
- Activación de comportamiento referida a que los actores ejecutan las decisiones tomadas.

Ahora bien, de acuerdo a la autora de esta tesis, al trasladar la participación de todos los actores en la gestión mediante los Consejos Escolares, se observa que es débil, rutinario, jerárquica y marcada por el origen de la cultura organizacional. Así que en la mayoría de las

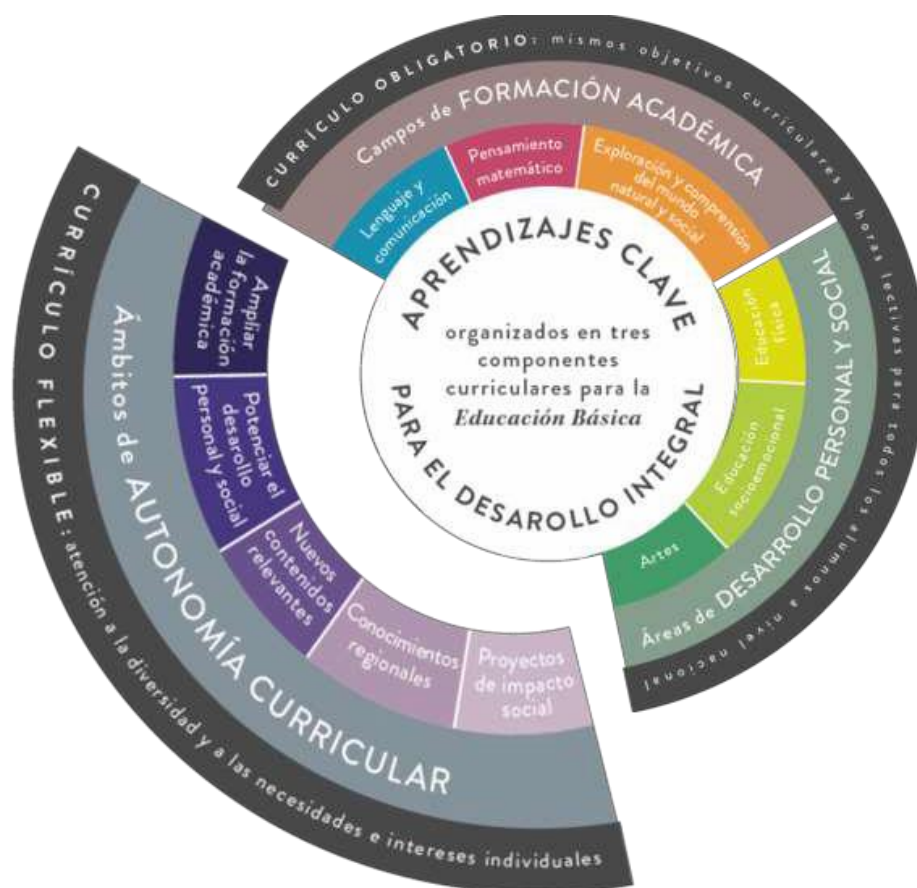
instituciones resulta ser inoperante y se convierte en procedimientos decididos por el órgano supremo (en este caso la SEP) que complica una participación abierta y conjunta. Sin embargo la participación docente en los CTE es de vital importancia para el logro de las metas establecidas en la Ruta de Mejora Escolar ya que se trata de tomar las decisiones adecuadas acorde a las necesidades y demandas específicas y adaptadas a los miembros de la comunidad para conseguir una mejora en los servicios educativos reflejados en la calidad de los aprendizajes. De esta manera el colectivo que se encuentra presente en las juntas de Consejo logra integrar una *infraestructura* acorde a los valores, los afectos, la confianza y la reciprocidad propios del contexto escolar.

3.4.3 La autonomía curricular del nuevo modelo educativo en los CTE

Al retomar las cinco fases que integran la Ruta de Mejora Escolar, la que corresponde al proceso de planeación, tiene una importancia trascendente, ya que a través de ella se vincula las acciones establecidas en los CTE y el modelo educativo 2016. Dichas acciones se concretan a través de clubes que son orientados de acuerdo al diagnóstico escolar y a las necesidades del niño.

Estas decisiones fomentan autonomía curricular en las escuelas lo cual se presenta a través de la figura 6

Figura 6. La autonomía y los componentes curriculares de la educación básica en México



Nota: SEP (2018). Autonomía curricular. Guía para la selección de proyectos. Secundaria, p.2

Así que, se puede afirmar que la autonomía se rige por los principios de la educación inclusiva ya que busca atender las necesidades educativas e intereses de cada educando. (SEP, 2018).

Los clubes se organizan en cinco ámbitos como se muestra en la tabla 5

Tabla 5

Ámbitos de la autonomía curricular

Ámbito de la autonomía curricular	Contenido
Ampliar la formación académica	La escuela ofrece una formación curricular con base a las asignaturas de español, matemáticas y comprensión del mundo natural y social. Estos clubes brindan la oportunidad de reforzar el aprovechamiento académico y sirve para tomar decisiones en los CTE para definir la prioridad a tratar.
Potenciar el desarrollo personal y social	El objetivo de este ámbito es ofrecer espacios donde los alumnos amplíen sus conocimientos y experiencias con las artes y desarrollen su creatividad, que participen en juegos, deportes educativos y actividades físicas. Por lo tanto se busca favorecer el desarrollo de actitudes y capacidades asociadas al proceso de construcción de la identidad personal, la comprensión y regulación de las emociones, y el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales
Nuevos contenidos relevantes	Se abordan temas de interés que no se imparten en las asignaturas, por ello cada escuela ha de definir, con base en su Ruta de mejora escolar, la pertinencia de impartir dichos temas en su contexto particular.
Conocimientos regionales	Se fortalece la identidad estatal, regional y local de los alumnos para que se reconozcan como ciudadanos responsables y conscientes de que sus acciones transforman el patrimonio cultural y natural que heredaron
Proyecto de impacto social	Se fortalecen los vínculos entre la escuela, comunidad y autoridades. Se elige e implementa algún proyecto por lo cual el CTE tendrá que realizar una planeación estratégica que considere a los alumnos, los padres de familia y a la comunidad en general. De este modo, los proyectos deberán promover y fortalecer la convivencia y el aprendizaje en ambientes colaborativos entre alumnos, maestros y miembros de la comunidad

Nota: SEP Acuerdo número 11/05/18 (11, Junio, 18) por el que se emiten los Lineamientos para el desarrollo y el ejercicio de la autonomía curricular en las escuelas de educación básica del Sistema Educativo Nacional, p. 2

El CTE (maestros y directivos) es el responsable de la selección de los proyectos de Autonomía Curricular, por lo cual dicho Consejo debe de identificar las necesidades educativas que tiene la comunidad escolar, el perfil con que cuenta cada docente, el analizar la infraestructura y los recursos de la escuela así como determinar los horarios y grupos de cada club.

Para la selección de los clubes el CTE en la sexta sesión, tanto las autoridades como los maestros identificaron las fortalezas y aptitudes que apoyaron para la elección de los clubes. La escuela selecciona los proyectos de Autonomía de acuerdo al nivel educativo, el tipo de jornada escolar y la cedula para identificar las condiciones de la escuela (SEP, 2018). Por lo cual el CTE tendrá que analizar si los clubes que se implementaron están teniendo los resultados pertinentes que se esperaban en cuestión de la formación académica, inclusiva y de convivencia

Capítulo 4

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1 Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental. El tipo de estudio es descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) puesto que busca especificar las características del liderazgo del director de la EST no. 70 y sus repercusiones en el trabajo desarrollado por la planta docente de esa escuela. Es una investigación transversal puesto que el cuestionario fue aplicado por una sola vez a los integrantes de la muestra.

4.2 Supuesto y variables

“La gestión del director influye en la participación y comunicación de los docentes en los CTE en donde se hace seguimiento de las acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar”

Tabla 6

Variables

Definición conceptual	Definición operacional	No. de reactivo
<i>Gestión del director</i> Es la influencia que ejerce el docente de más autoridad en la escuela para motivar a los maestros en su desempeño en el logro de objetivos, metas y acciones. Dicha gestión se apoya en:	La gestión del director se observa en un docente responsable de las acciones educativas de la EST no. 70, que ejerce el liderazgo y gestiona para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la escuela.	14 reactivos
<i>Participación:</i> De acuerdo al diagnóstico de la situación escolar del plantel, se planea la Ruta de Mejora Escolar en la que la participación entendida como intervención- interacción de los docentes se traduce en acciones que se reportan en las juntas	Se observa que los docentes cumplieron con las acciones que le fueron asignadas de acuerdo a la planeación en la que se daba atención a las necesidades escolares y que son incluidas en la Ruta de Mejora Escolar.	1, 2, 3, 4, 7, 8, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26.

Definición conceptual	Definición operacional	No. de reactivo
<p>mensuales del CTE (en caso de ser necesario se realizan ajustes)</p> <p><i>Comunicación:</i> es el intercambio de información entre los docentes y entre los docentes y las autoridades de acuerdo a los objetivos escolares. Elemento trascendente para el éxito de la gestión del director.</p>	<p>Mensajes del director que son entendidos y aceptados por los docentes y la comunidad en general, favoreciendo la participación y la interacción de los docentes en el logro de los objetivos escolares que fueron establecidos para hacer atendidos a lo largo de las juntas de CTE en el ciclo lectivo.</p>	
<p><i>Juntas de los Consejos Técnicos Escolares.</i> Son las reuniones mensuales que convoca el director para analizar los avances en las acciones planeadas en la Ruta de Mejora Escolar.</p>	<p>Juntas mensuales en las que el director aplica la organización, dirección y el control sobre el trabajo en equipo, desarrollado por los docentes durante el mes, el cual responde a la planeación y la autonomía de gestión, efectuado al inicio del ciclo escolar. Ahí se expresan los avances y se atienden los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>12 reactivos 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.</p>

4.3 Instrumento para recabar información

A partir de la definición y el análisis de las variables, se elaboró un cuestionario tipo Likert el cual se integró por dos partes (Anexo 1):

En la primera parte del instrumento se preguntaron algunos datos acerca de las características generales de los docentes como son: sexo, edad, formación académica, años de antigüedad en la SEP, datos de las escuelas en las que había trabajado, años de antigüedad en la EST No. 70 y el nombre de la(s) asignatura(s) que impartía.

La segunda parte, se integró por 26 reactivos. Se averiguó sobre las variables usando cuatro niveles de respuesta (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo).

4.3.1 Prueba piloto del instrumento

Se hizo un pilotaje con cinco profesores de diferentes escuelas pero que pertenecieran al nivel de secundaria técnica.

3 docentes femeninos con 30 años de edad en promedio y de 3 a 4 años de antigüedad como docente,

1 docente femenino con 50 años de edad y con 18 años de servicio y,

1 docente masculino de 28 años de edad con tres años de docencia.

Después de aplicarles el cuestionario a los cinco docentes se encontró que:

- El cuestionario les pareció legible y fácil de comprender.
- Afirmaron que se entendía claramente el término de figura directiva (referida a las autoridades del plantel).
- Sugirieron que los sustantivos como director y subdirector académico debían escribirse con la letra inicial mayúscula, lo cual fue atendido en los reactivos.

Tabla 7

Observaciones y modificaciones a los reactivos del cuestionario elaborado inicialmente.

Afirmación que integraba el cuestionario inicial	Cambios sugeridos a esa afirmación como resultado del pilotaje
4. El director, junto con los subdirectores y el coordinador, deciden sobre la planificación de las reuniones de los CTE	Se quitó a la figura del coordinador del reactivo ya que no tiene función alguna en los CTE quedando el reactivo de la siguiente manera: 4. El Director, junto con los Subdirectores, deciden sobre la planificación de las reuniones de los CTE

4.4 Población

Población. El total de los docentes que trabajan en la EST No. 70 es N = 33 docentes.

Inicialmente se intentó hacer un censo, incluyendo a todos los maestros del centro educativo. La aplicación del cuestionario fue de manera individual durante el mes de octubre de 2017. Sin embargo, algunos maestros solicitaron que se les dejara el cuestionario puesto que en ese momento no contaban con el tiempo para dar respuesta al mismo. Aunque en algunos casos se les dio el cuestionario en dos ocasiones no se obtuvo respuesta.

Al final se logró la participación de la mayoría de los docentes, como una muestra de sujetos voluntarios, integrándose una n = 23 docentes, que representan el 70 % de la población, lo cual se presenta en la tabla 8

Tabla 8

Caracterización de los docentes que participaron en la investigación

Características de los docentes que respondieron al cuestionario	Masculinos porcentaje	Femeninos porcentaje
<i>Años de servicio en la SEP</i>		
6 meses-4 años	3 %	3%
5-12 años	15%	22%
13- 24 años	9%	12%
25-33 años	6%	-----
<i>Número de escuelas en las que ha laborado</i>		
Ha trabajado en tres escuelas	----	3%
Ha trabajado en dos escuelas	3%	9%
Ha trabajado en una escuela	12%	3%
Sólo ha trabajado en la EST 70	18%	22%
<i>Área a la que corresponde la asignatura que imparte</i>		
Exploración del mundo natural y social	6%	25%
Lenguaje y comunicación	9%	6%
Matemáticas	9%	3%
Desarrollo personal	9%	3%

Capítulo 5

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 Caracterización de los integrantes de la muestra.

Antes de hacer una descripción de la información relacionada a la gestión y el liderazgo del director, es conveniente mencionar las características principales de los docentes quienes dieron respuesta al cuestionario (Anexo 1)

Sexo. De acuerdo a los datos obtenidos, se detectó que el 48% eran docentes masculinos.

Antigüedad en la SEP

50% tenía entre 5 y 12 años de servicio en la SEP.

32% declaró tener entre 13 y 24 años de antigüedad en la SEP.

8% dijo tener entre seis meses a 4 años de servicio, lo que corresponde a docentes sin mucha experiencia.

10% afirmó tener entre 25 y 33 años de experiencia lo que se asocia a una antigüedad cercana a la jubilación.

Escuelas en las que habían trabajado. De acuerdo a la información del grupo de docentes se encontró que:

4% ha trabajado al menos en tres escuela secundarias técnicas,

17% ha impartido clases en dos escuelas,

9% ha estado en una sola escuela y

70% su único centro de trabajo es la EST 70.

Antigüedad en la EST 70. Casi las dos terceras partes de los docentes (70%) declararon que desde que iniciaron sus labores docentes, han estado adscritos en esta escuela secundaria y el resto ha trabajado en otra escuela, además de la EST 70.

Asignatura en que estaban adscritos (agrupados por áreas)

Exploración del Mundo Natural y Social.

El 44% impartía alguna(s) de las asignaturas de Ciencias (I, II y III), Historia (I y II), Geografía, Asignatura estatal y Taller (circuitos eléctricos, industria del vestido u ofimática).

Un 22% trabajaba en esta área de Lenguaje y Comunicación (Español e Inglés)

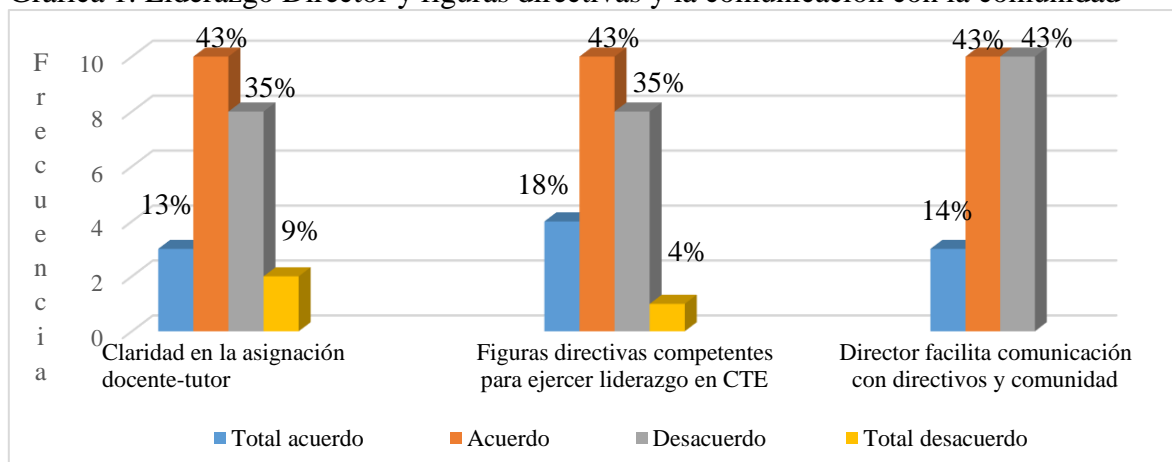
Un 17% impartía la asignatura de Matemáticas (I, II y III)

Otro 17% estaba adscrito al área de Desarrollo Personal integrada por los cursos de Artísticas, Educación Física y Formación Cívica y Ética.

5.2. Análisis de datos correspondientes a la variable Gestión del director

5.2.1. La gestión del director y el subdirector.

Gráfica 1. Liderazgo Director y figuras directivas y la comunicación con la comunidad



Con base a los resultados de la gráfica 1 se pudo detectar que un poco más de la mitad de los maestros (56%) comentó que había claridad en la asignación del docente-relator en las juntas de Consejo, quien era importante puesto que tomaba nota de los acuerdos a los que se llegaban en esas reuniones. Como se puede corroborar, hay dos grupos con posiciones opuestas incluso un 9% opinó estar totalmente en desacuerdo con esta aseveración.

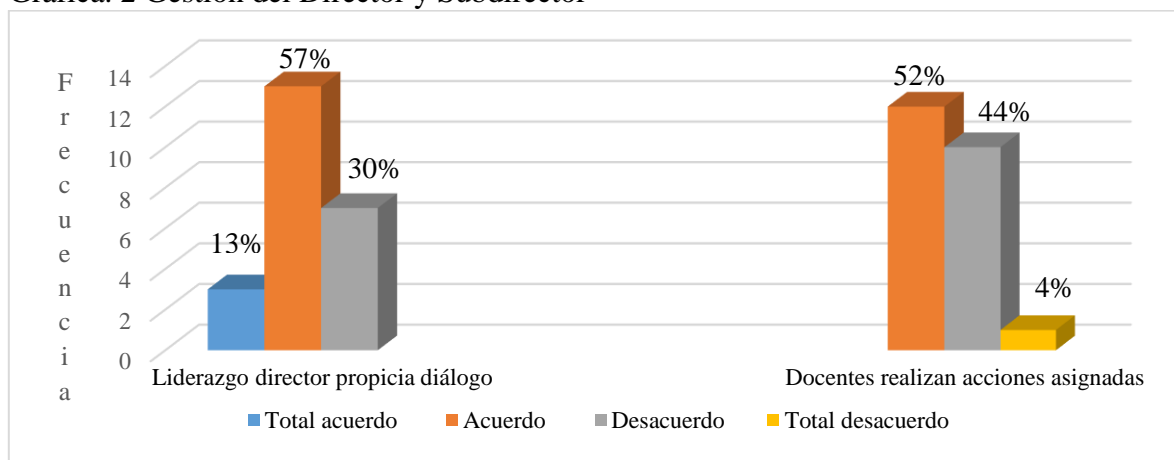
Respecto a las figuras directivas, el 61% de los profesores afirmaron que ellos tienen las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en las juntas de Consejo Técnico.

También se detecta un balance similar entre las opiniones positivas y las negativas ya que el 57% de los maestros consideraron que el Director, con su actitud, facilita la comunicación con las figuras directivas, así como con su comunidad docente.

Respecto a la vinculación del director, las figuras directivas y la comunidad en general, un poco menos de la mitad del grupo de docentes comentó que ignoraba como se asignaba al

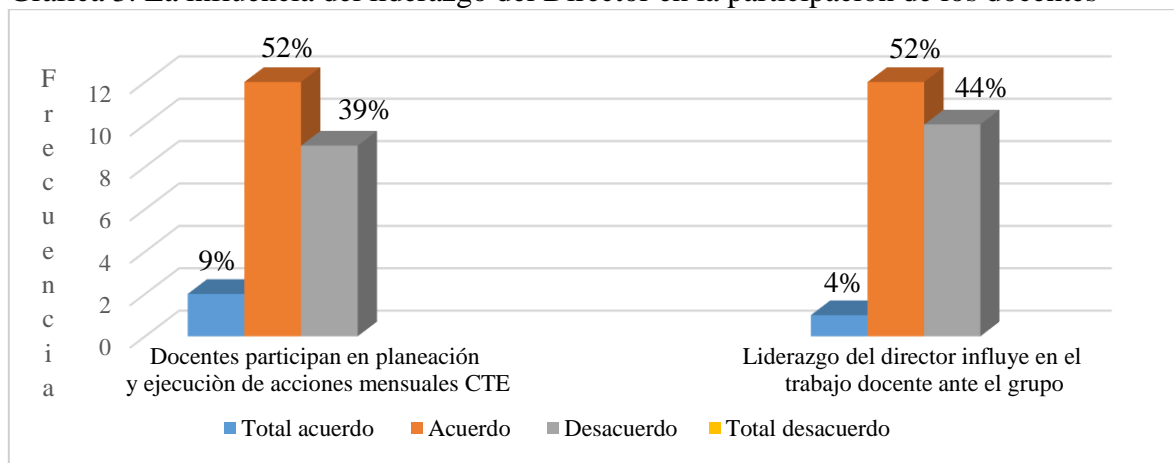
docente–relator, reconociendo que las figuras directivas realizaban sus funciones adecuadamente lo que facilitaba la comunicación con el director.

Gráfica. 2 Gestión del Director y Subdirector



De acuerdo a la gráfica 2, siete de cada 10 maestros indicaron que el liderazgo que ejerce el Director, sí propicia el diálogo entre ellos durante las juntas por lo cual es fácil llegar a los acuerdos establecidos desde la planeación de las acciones. Por otra parte la mitad de los docentes consideraron que podrían organizarse (sin problemas) para realizar las acciones establecidas en las juntas, aunque esto no quiere decir que fueran llevadas a cabo por todos, pues el resto de grupo de maestros opinó que no se realizaban las acciones que se requieren desarrollar en el tiempo establecido.

Gráfica 3. La influencia del liderazgo del Director en la participación de los docentes



La grafica 3 muestra las repercusiones del liderazgo del Director en el trabajo de los maestros en las juntas de Consejo, lo que es trascendente ya que la participación de los docentes tanto

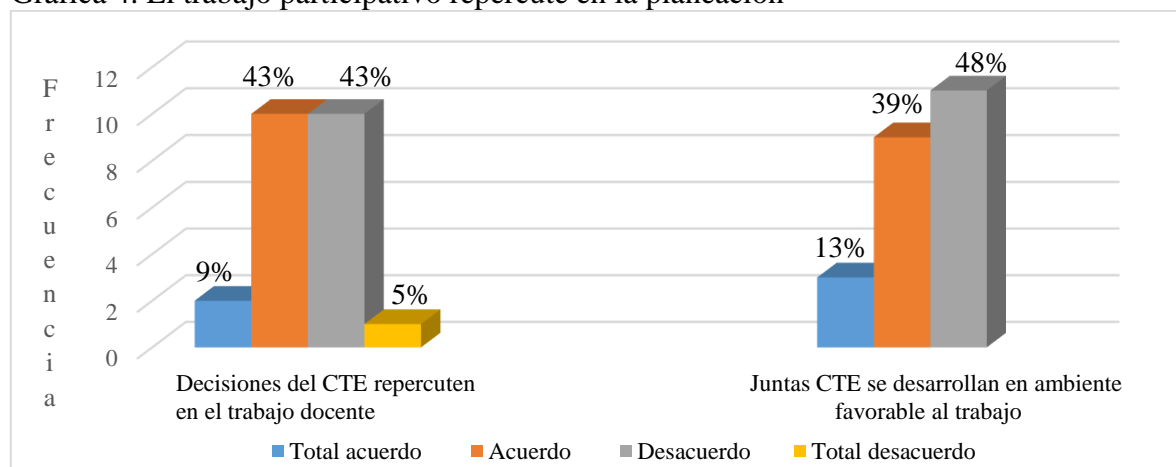
individual como grupal se traduce en aportaciones a través de las que se van diseñando las metas, los objetivos y las acciones del siguiente mes. Así que el 61% de los maestros mencionaron que además de intervenir en la planeación, llevan a cabo acciones que se realizan mensualmente y se comunican en las juntas del CTE.

Por otra parte, se tiene que como resultado del liderazgo del Director el 56% de los docentes hacen un mejor trabajo en los grupos para que los alumnos adquieran los aprendizajes en el ciclo lectivo, Aunque el resto de los maestros mencionaron que no influye el liderazgo del Director en sus acciones docentes.

Con la participación de los docentes en las juntas de Consejo se diseña la planificación de las acciones mensuales que benefician la solución a los problemas detectados y establecidos como prioridades a atender. De igual manera como resultado del liderazgo del director los maestros se preocupan en mejorar su trabajo frente a grupo.

5.2.2. La participación de los docentes.

Gráfica 4. El trabajo participativo repercute en la planeación



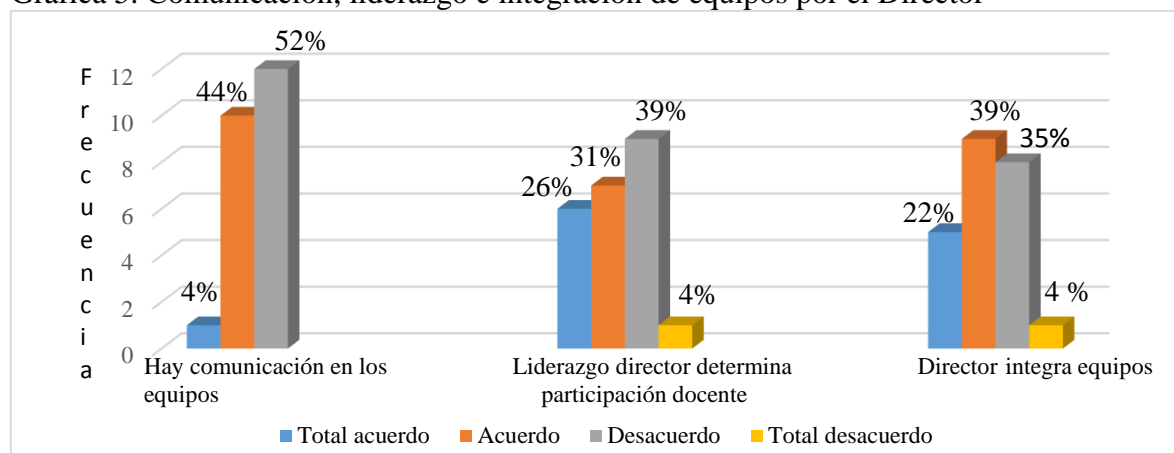
De acuerdo con la nueva reforma educativa (2016) es necesario decidir sobre el trabajo en los Consejos Técnicos ya que ello trasciende en la planeación de cada docente, en este caso con base en los datos de la gráfica 4, se identifican dos grupos con opiniones opuestas, el 52 % de los maestros mencionó que sí aplicaban en su trabajo en el aula lo realizado en las juntas y el resto indicó lo contrario.

Respecto al ambiente que impera en los CTE, y que beneficia el desarrollo del trabajo, se detectó que el 52% de los maestros opinaron que en las juntas sí hay un ambiente de trabajo que favorece el desarrollo del mismo; sin embargo 48% opinaron lo contrario lo cual repercute en la planeación bimestral del docente.

El trabajo en las juntas de Consejo es trascendental ya que las decisiones tomadas en ello repercuten en el trabajo en el aula.

5.2.3 La comunicación del director y los docentes.

Gráfica 5. Comunicación, liderazgo e integración de equipos por el Director



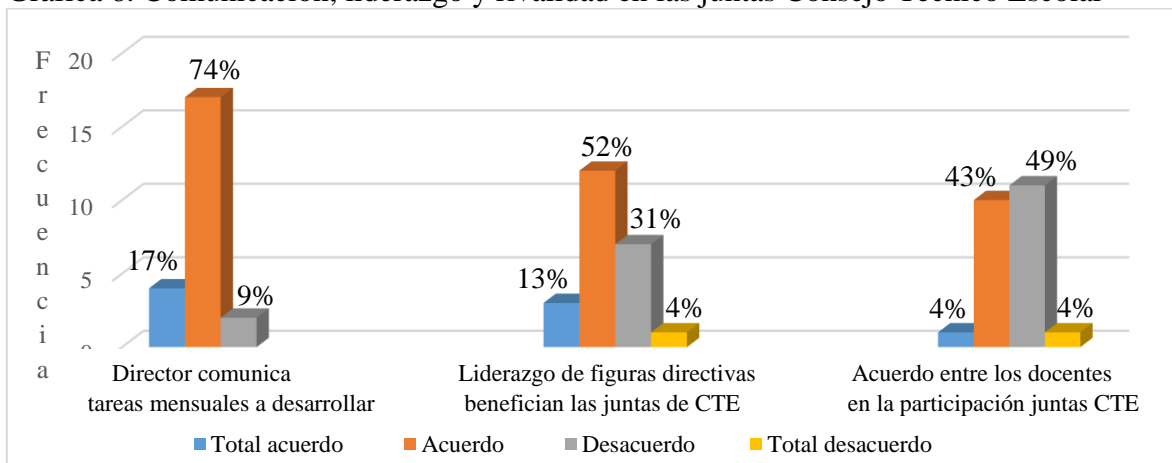
De acuerdo a los datos de la gráfica 5, se pueden observar dos grupos de docentes con opiniones divergentes. Un poco más de la mitad (52%) de los maestros consideraron que no había comunicación entre los equipos de trabajo que se formaron para atender lo planeado en las juntas de Consejo Técnico Escolar.

Con relación al liderazgo, el 56% de los maestros mencionó que el Director en el ejercicio de su liderazgo era quien determinaba su participación en las juntas del CTE, resultado de sus acciones realizadas en el mes, con base a la planeación para atender lo establecido en la Ruta de Mejora Escolar.

Para el 61% de los docentes, el Director fue quien integró los equipos de maestros para realizar el trabajo mensual que atendía lo planeado para las juntas del CTE.

De acuerdo a las respuestas de los docentes, se observa que la comunicación y el ejercicio del liderazgo del director dificultan la participación de los maestros en las juntas de Consejo, en especial porque es él quien integra los equipos de trabajo cuyos participantes no siempre tienen una interacción armoniosa.

Gráfica 6. Comunicación, liderazgo y rivalidad en las juntas Consejo Técnico Escolar

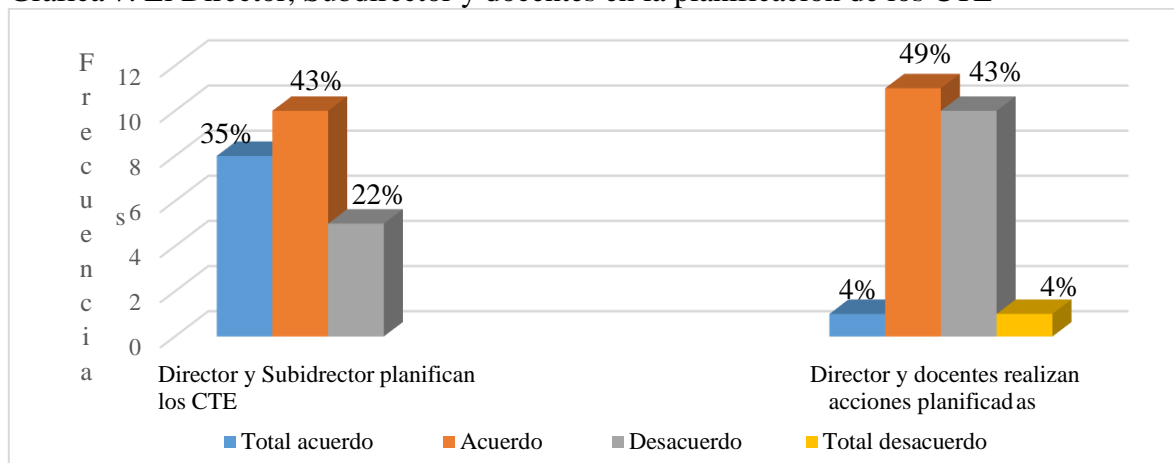


Al retomar los datos de la gráfica 6 que presenta el nivel de comunicación entre los distintos actores en las juntas del CTE se identifica que para el 91% de los docentes, el Director les informa sobre las tareas a realizar y que fueron acordadas, beneficiando el desarrollo de las juntas. Sin embargo, la mitad de los docentes no se ponen de acuerdo en cuanto a su participación en las juntas de Consejo, por lo cual se entorpece el trabajo ya realizado.

Las figuras directivas propician que se cumplan las acciones establecidas y que se acordaron en las juntas, de acuerdo a la comunicación del director; sin embargo, las tareas no se efectúan a tiempo por la dificultad de comunicación que hay entre docente-docente y director-docente.

5.2.4. El Consejo Técnico Escolar

Gráfica 7. El Director, Subdirector y docentes en la planificación de los CTE

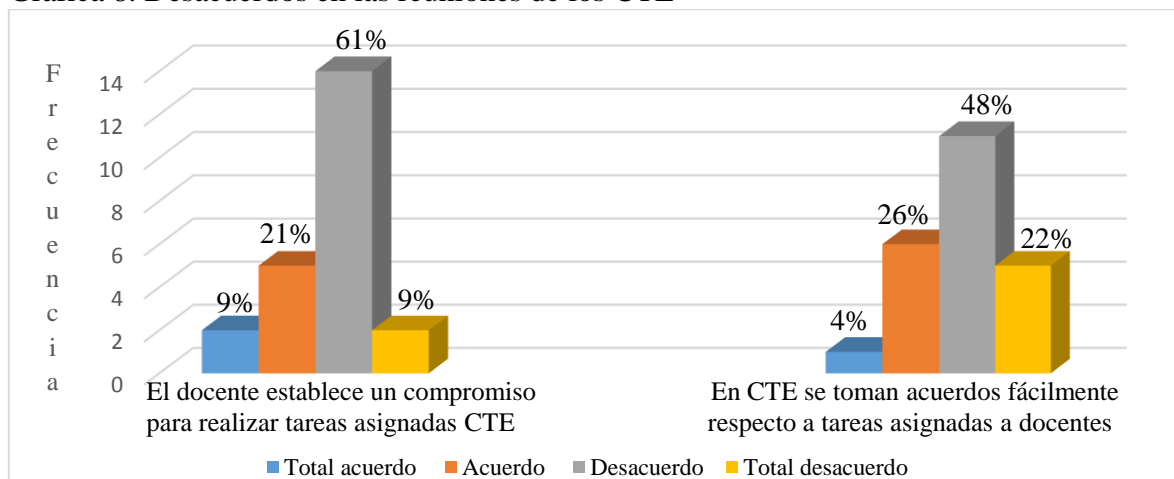


Con respecto a la gráfica 7, el 78 % de los maestros afirmaron que, en efecto, tanto el Director como el Subdirector decidían acerca de la planificación de las reuniones de los Consejos Técnicos.

La realización de las acciones a llevar a cabo, mes con mes, depende del Director y de los docentes el que se desarrollen, pero el 47% de los maestros opinaron que no se ejecutaban tales actividades ni por ellos ni por las figuras directivas.

Como se puede observar, no siempre las actividades planeadas, se realizan en tiempo y forma.

Gráfica 8. Desacuerdos en las reuniones de los CTE

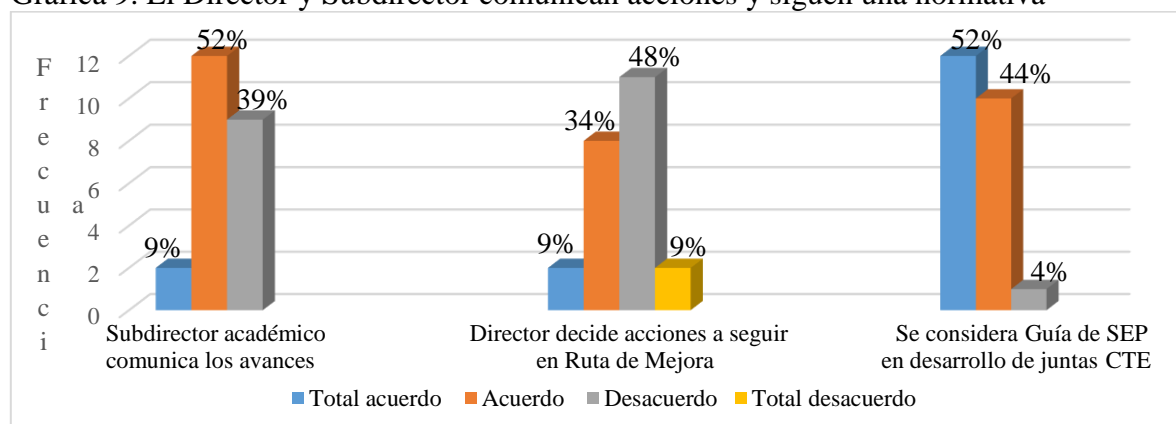


Los datos de la gráfica 8 muestran que para el 70% de los maestros no es fácil comprometerse en la realización de las tareas asignadas mensualmente, puesto que el liderazgo ejercido por el Director ha impedido que se expliciten y argumenten aspectos que sean diferentes al punto de vista de él inhibiendo la comunicación de la plantilla de maestros.

Un porcentaje igual, 70% de los docentes, opinaron que es difícil llegar a acuerdos respecto a la asignación de tareas a desarrollarse de las prioridades educativas diagnosticadas al inicio del ciclo escolar.

El aceptar un compromiso facilita la realización de tareas asignadas en el CTE, aunque los docentes al no comprometerse en la realización de tareas, es difícil llegar a los acuerdos establecidos en los Consejos Técnicos Escolares.

Gráfica 9. El Director y Subdirector comunican acciones y siguen una normativa



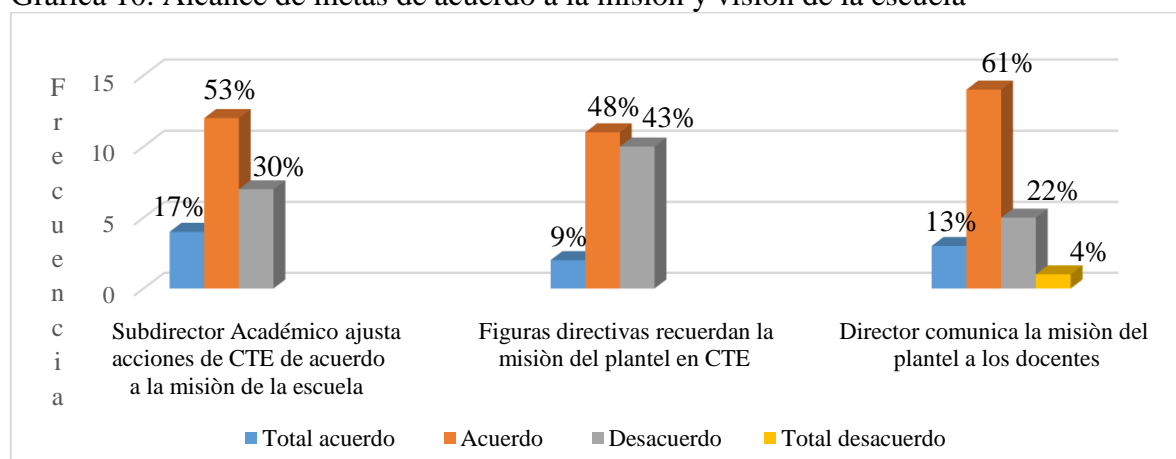
De acuerdo a la gráfica 9 las dos terceras partes de los docentes que participan en el CTE comunicaron que el Subdirector Académico sí indica el logro de avances en las acciones establecidas en el mes anterior. Sin embargo, esto no garantiza que sea en tiempo y forma.

Respecto a lo que se requiere desarrollar para continuar en la Ruta de Mejora, el 57% de los maestros opinaron que el Director no es el único que toma decisiones para las acciones que se implementen en este rubro pero se realiza lo que él dictamina cuando se finaliza la junta. Menos de la mitad (44%) indica que sí participa y decide sobre lo que se llevará a cabo en el mes próximo.

Con relación a la guía (cuadernillo) que envía la SEP para regir el desarrollo de las juntas mensuales del CTE, un poco más de la mitad de los docentes (52%) indicó que se sigue al pie de la letra y esto dificulta en algunas ocasiones el diálogo entre el Director y maestros.

Al comunicar el subdirector académico el logro de avance de las acciones establecidas, propicia que los docentes tomen decisiones en cuanto a las tareas asignadas sin embargo no se llevan a cabo puesto que el director dictamina lo que se realiza, además de que las acciones tienen que ajustarse a la guía determinada por la SEP.

Gráfica 10. Alcance de metas de acuerdo a la misión y visión de la escuela



Al analizar los datos en la gráfica 10, con base en la misión y la visión de la escuela, el 70% de los maestros opinaron que el Subdirector Académico realiza algunos ajustes a las acciones propuestas en las juntas de Consejo. Las figuras directivas reiteran en cada junta del CTE la misión del plantel ya que es de gran importancia para el trabajo de los docentes y se toma como referencia para el establecimiento de las metas, los objetivos y las acciones, por cada prioridad. Sin embargo, para el 26% de los docentes, el Director no les comunica la misión del plantel.

Las figuras directivas, al mencionar, la misión y visión del plantel propician que los maestros se identifiquen con ellas facilitando el establecimiento de los objetivos y las metas por cada prioridad educativa de la Ruta de Mejora.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo general respecto a la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar, se encontró que:

La gestión del Director en las juntas de CTE influye en el nivel de participación de los docentes, por lo tanto, es de vital importancia la comunicación que se establezca en los equipos de trabajo. De hecho, es trascendental el comportamiento del Director ya que “ la gestión está dotada de las habilidades interpersonales, el clima organizativo, las formas de comunicación, el tipo de prácticas de trabajo, los mecanismos para la solución de conflictos y lograr los acuerdos necesarios para que se lleve a cabo la participación del personal docentes, el comportamiento individual y colectivo a lo largo del Consejo Técnico y los mecanismos de seguimientos en las acciones que se realizan mensualmente que conlleva el reflejo de la visión y misión del centro educativo” (Chacón, 2013, p. 55).

Con base a la pregunta de investigación respecto a los componentes de la gestión, se encontró que el Director sí tiene las competencias para ejercer el liderazgo, lo que repercute en los resultados que mensualmente se obtienen en cuanto a las tareas asignadas en las juntas de Consejo. Esto corrobora de alguna manera lo que mencionan Araiza, Magaña y Carrillo (2015) respecto a que el Director con sus distintas formas de liderazgo, influye en el trabajo colectivo (de su planta de docentes) lo que propicia la transformación e incluso la innovación en el trabajo escolar

El liderazgo que ejerce el Director y el Subdirector sí influye en el diálogo para tomar acuerdos y compromisos con respecto a las tareas establecidas cada mes. Incluso, el hacer alusión a la misión y la visión sustentadas por el Director y esclarecidas en los Consejos Técnicos, son tomadas como ejes que orientan a los docentes en cuanto a la planificación de sus acciones mes con mes.

Las figuras directivas planifican el desarrollo de las juntas de los Consejos Técnicos, lo que de acuerdo Araiza, Magaña y Carrillo, repercute en la sinergia (integración) de los docentes en grupos de trabajo, promoviéndose una gestión directiva. Sin embargo, esto no siempre sucede, lo que permite mencionar que para la OCDE (en Perales y Escobedo, 2016) “los consejos escolares son un recurso para mejorar la calidad escolar, pero el simple hecho de

crearlos no genera alianzas sociales eficaces. Los consejos escolares necesitan tener poder o influencia real sobre aspectos importantes; así como suficiente información, formación y transparencia” (p. 71)

Con respecto a la comunicación que tiene el Subdirector Académico con la comunidad escolar sí comunica, mes con mes, las acciones desarrolladas en las juntas, también se tiene que el Director dictamina -al final de cada reunión- las tareas asignadas ajustándose a la normativa que al respecto tiene la SEP.

El nivel de participación de los docentes en las actividades establecidas en las juntas depende de la influencia del liderazgo del Director en los Consejos. La forma en cómo se dirige el Director a cada uno de los maestros en el momento en que habla respecto a las acciones realizadas o por desarrollar, determina el nivel de participación docente y el deseo de realizar las tareas que se le asignen. “La importancia del liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación” (Pont, Nucshe y Moorman, 2009, p. 9).

Por otra parte, el Director tiene el poder legal que le concede autoridad como el docente con posición más importante en el centro educativo, pero en caso de no ejercer su liderazgo, en determinadas situaciones, puede provocar que se le ignore y que no se respete la asignación de las tareas, de ahí que para la mitad de los docentes no se llega fácilmente al acuerdo de lo que tienen que hacer en el mes (lo que se reporta en la sesión siguiente). El director debiera tener como objetivo el maximizar el rendimiento de los docentes de la escuela, en cuanto a tareas y funciones, de manera que sea posible, de acuerdo a Rodríguez (2017) alcanzar metas y asegurar su propio prestigio y su estatus ante la administración, lo que depende del ejercicio de su propio liderazgo.

RECOMENDACIONES

Respecto a la formación de los Directores, es importante mencionar que este personal debe de tener formación como licenciado en educación secundaria con las especialidades que ofrece la normal superior. O bien haber concluido una licenciatura y tener experiencia a nivel de subdirección; ya sea como subdirector de gestión y académico. También en algunos casos, el haber fungido como coordinador, con respecto a la convocatoria que envía el Servicio Profesional Docente.

Los Directores deben tener un currículum actualizado y haber realizado cursos o diplomados en gestión, liderazgo, comunicación y administración esto es para que pueda conjuntar lo teórico con lo práctico y así realizar una buena gestión en los Consejos Técnicos. Ya que de acuerdo a los resultados sí influye la gestión del Director en la participación de los docentes.

Con base a las juntas de Consejo se recomienda una organización en donde se incluyan de dos a tres profesores para planear la guía que se seguirá en dichas juntas ya que esto facilitará la toma de decisiones en cuanto a las acciones a establecer mes con mes durante el ciclo escolar. Así se aportará una innovación en la guía que envía la SEP.

Uno de los aspectos importantes en las juntas es la participación de los maestros ya que ellos son, quienes con sus aportaciones, deciden lo que se realizará en cada reunión, por tanto es trascendente la forma en que el Director impulsa al docente a colaborar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo cual se sugiere que el Director tome más en cuenta las opiniones de los profesores favoreciendo el desarrollo de las juntas de consejo.

SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS

- Hacer un estudio, en la zona escolar, sobre los tipos de liderazgo que imperan en las Escuelas Secundarias Técnicas y cómo éste es ejercido en los Consejos Técnicos Escolares, repercutiendo en la participación de los docentes.
- Realizar un estudio sobre el clima organizacional que hay en las Juntas de Consejo Técnico Escolar ya que se observan diversos escenarios que influyen en la toma de decisiones de las actividades a realizar.
- Estudiar los factores que influyen en la participación de los docentes en las juntas de Consejo Técnico Escolar.
- Realizar estudios sobre la forma en que llevan a cabo los consejos en otros países de América Latina y hacer una comparación con México.
- Desarrollar una investigación sobre el cumplimiento de la normativa que envía la SEP en las juntas de Consejo Técnico Escolar.

REFERENCIAS

- Acuerdo 97. (26 noviembre 1982). *Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas*. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmXub3JtYXRpdmlkYWRzZXB8Z3g6NmFjYTBjOTJhYmM3NWExNA>.
- Acuerdo Secretarial 98. (26 noviembre 1982). *Sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria*. Recuperado de: https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo98.pdf.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. (19 de mayo, 1992). El Financiero, pp. 26-29.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M., y Vizcarra, R. (2004). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*.
- Andare, E. (2015). *¿Cómo es el aprendizaje en escuelas de clase mundial*. México: Pearson.
- Araiza, M., S., M., Magaña y García, R., y Carrillo, G., L. E. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana De Educación*, 64, 99-113. Recuperado de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/408>
- Bazo, C. D., Alfaro, B. P., y C. L. (2010). Los protagonistas de los Consejos Educativos Institucionales: tensiones y dilemas de la participación en la gestión de las escuela pública. *Revista Iberoamerica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num3/art2.pdf>.
- Botero , C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestion educativa. *Revista Iberoamericana de Educaion*. Recuperado de: <http://rieoei.org/2811.htm>. p.4.
- Camacho, C. (2014). Reforma Educativa. Educación de Calidad para Prosperar. En C. Mancera, *La reforma educariva* (págs. 61-84). Mexico: MAPorrúa.

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión en America Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B)*. Unesco. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Chacón, L., B. (2014) Gestión educativa: concreción y transformación. En Martínez, R., X. y Rosado M., D. *Gestión educativa y prospectiva humanística* (pp. 51-70). México. IPN
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : Mc Graw Hill.
- DOF (2018). Acuerdo número 11/05/18 por el que se emiten los Lineamientos para el desarrollo y el ejercicio de la autonomía curricular en las escuelas de educación básica del Sistema Educativo Nacional. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5525413&fecha=0
- Diario Oficial de la Federación (2017). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf
- El Sahili, L. F. (2011). *Docencia: riesgos y desafíos*. Ciudad de México: Trillas.
- Escamilla, S. A. (2006). El director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño Profesional (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>.
- Flores, G. D. (2013). *México en PISA 2012*. Mexico. INEE.
- García, G., J. (2004). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos dejan su evolución en los Estados Unidos y México. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L., P. (2014) Metodología de la investigación. Ciudad de México. Mc Graw Hill. Quinta edición.
- Latapi, S. P. (1975). Reformas educativas en los cuatro últimos gobiernos (1952-1975). *Comercio Exterior*, 1323-1333.

- Ley General de Educación. (2016, Junio, 01). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf.
- Martínez, R., X., y Rosado M., D. (2014) El camino a Siracusa: gestión educativa con prospectiva humanística. En Martínez, R., X. Gestión educativa y prospectiva humanística (pp. 25-50). México. IPN
- Miranda López, F., y Reynoso A., R. (2006). La Reforma de la Educación Secundaria en México. Elementos para el debate. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11 (31), 1427-1450. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/140/14003115.pdf>
- Obando, C. G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Revista Educación*. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1804>.
- OCDE. (2017) Estudios Económicos de la OCDE. México. Visión general.
- OCDE. (2010). Mejorar las Escuelas. Estrategias para la Acción en México. Recuperado de: www.oecd.org/education/school/47101613.pdf.
- Olea, E. (2016). *El tutor como figura académica para el éxito en las etapas de aprendizaje*. México: IPN.
- OREALC. (2014). *América Latina y el Caribe. Revisión Regional 2015 de la Educación para Todos*. UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232701s.pdf>.
- OREALC/UNESCO. (2013). *Situación educativa de América Latina y el Caribe. Hacia una Educación para todos 2015*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>.
- OREALC/UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de: <http://www.feyalegria.org/sites/default/files/liderazgo-escolar-estado-arte.pdf>.

- OREALC/UNESCO. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. experiencias innovadores de formación de directivos escolares en la región*. Santiago de Chile.: UNESCO. Recuperado de: <http://cnep.org.mx/docs/LEALYEC.PDF>.
- Perales, F. de J. y Escobedo, M. M. (2016). La participación social en la educación: entre propuestas innovadoras u tradición educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(1), 69-81. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/738>
- Pieck, E. (2005). La Secundaria Técnica. Su contribucion a la formacion para el trabajo en sectores de pobreza. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Volumen 10, Número 25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002509>, 481-507.
- Plan Nacional de Desarrollo . (2007, Mayo, 31). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2001, Mayo, 30). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2013, Mayo, 20). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>.
- Pont. B., Nusche, D., Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. volumen 1: política y práctica. OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destiandos a los responsables de los procesos de transformacion educativa*. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-189023.html>: IIP Buenos Aires- UNESCO .
- Programa Nacional de Educación. (2003, Enero, 15). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: <http://www.normateca.gob.mx/Archivos/DECRETO%20POR%20EL%20QUE%20SE%20APRUEBA%20EL%20PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20EDUCACION%202001-2006.PDF>.

- Programa Sectorial de Educación. (2008, Enero,17). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: www.oei.es/.../programa_sectorial_educacion_mexico.... .
- Programa Sectorial de Educación. (2013, Diciembre, 13). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18.
- Rivas, T. L. (2016). *Dirección estratégica. Procesos de la organización en el siglo XXI*. México: Trillas.
- Rodríguez, R., E (2016) Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista educación*. Recuperado de: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Sandoval, B. M. G. (2010). Análisis de los programas de educación en México 2001-2006 y 2007-2012 con respecto a la calidad de la educación en el nivel básico. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ced/19/mgsb.htm>
- SEB. (2014-2015). *Orientaciones para establecer la ruta de Mejora Escolar*. Recuperado de: <http://www.centrodemaestros.mx/documentos/cte-rutademejora.pdf>.
- SEP (2018) Autonomía curricular. Guía para la selección de proyectos. Recuperado de: <https://materialeducativo.org/guia-para-la-seleccion-de-proyectos-de-acuerdo-a-la-autonomia-curricular-en-pdf-y-word/>
- SEP. (2013-2014). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares. Educación Básica*. Recuperado de: <http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/PRIMARIA/7-LINEAMIENTOSCTE/LineamientosCTE.pdf>.
- SEP. (2016). Perfiles, Parametros e Indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en educación. *Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2017/promocion/PPI_PROMOCION_EB_2017.pdf*.
- SEP. Acuerdo Número 717. (2014, Marzo, 07). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014.

- SEP. Acuerdo Número 97, que establece la Organización y funcionamiento de las escuelas secundarias técnicas. (1982, Diciembre, 03). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de: https://www2.sep.gob.mx/.../acuerdos/acuerdo_97
- Solano, A., J. (2005). Educación y Gestión en América Latina. *Educare*. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1265/1185>.
- Solana, F. (2004). *Historia de la Educación Pública en México*. México : SEP/Fondo de Cultura Económica .
- UNESCO. (2000). *Marco de acción de Dakar*. Francia: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>.
- UNESCO. (2011). *Toda persona tiene derecho a la educación*. Francia: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002127/212715s.pdf>.
- UNESCO. (2015). *La Educación para Todos, 2000-2015: logros y desafíos*. Francia: UNESCO. Recuperado de: <http://es.unesco.org/gem-report/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf%C3%ADos>.
- Vera, R. y. (1982). *La educación Técnica en México. Estructura, administración, supervisión y evaluación*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *Revista Electrónica de Educación*. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/redie/article/viewFile/63/114>.
- Zorrilla, M. (2004). La Educación Secundaria en México: al filo de su Reforma. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Zorrilla.pdf>.

GLOSARIO

ATP: Asesor Técnico Pedagógico que apoya a los maestros en su labor docente así como al supervisor de zona

Ciclo escolar: R. Lapso oficial en que se realizan las actividades escolares de un grado en el Sistema Educativo nacional.

Consejo Técnico Escolar: son reuniones de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) que se realizan previo al inicio del ciclo escolar, así como el último viernes de cada mes; estas las conforma el director del centro educativo y la totalidad del personal docente del mismo, con el objetivo de plantear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a abordar problemáticas, logros académicos y necesidades pedagógicas de las y los alumnos.

Director: persona física que es la máxima autoridad que tiene un centro escolar y son responsables de la organización, orientación, operación, planeación, supervisión y administración de una escuela.

Docente: Académico cuya función es el ejercicio de la docencia o conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Educación básica: Proceso sistemático de la educación que comprende la instrucción preescolar, en la cual se imparten algunos conocimientos y se estimula la formación de hábitos; la instrucción primaria, en la cual se inician el conocimiento científico y las disciplinas sociales, y, por último, la instrucción secundaria, en la que se amplían y reafirman los conocimientos científicos por medio de la observación, la investigación y la práctica.

Educación secundaria: Nivel educativo en el cual se proporcionan los conocimientos necesarios para que el egresado realice estudios del tipo medio superior o se incorpore al sector productivo. Su antecedente obligatorio es la educación primaria y se cursa en tres años.

Gestión escolar: es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos

a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Misión: Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.

Participación docente: es la función que ejerce el docente en el centro escolar en cuanto al contexto organizacional donde se produce conflictos de manera natural y se promueve un cambio acorde a cada institución basándose en conceptos como metas, interés, disputas y poder.

PEC. Programa de Escuelas de Calidad que nace como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, tales como el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación, la ausencia de evaluación externa de las escuelas y la ausencia de retroalimentación de información para mejorar su desempeño.

PISA: Es un programa de evaluación de los resultados de los sistemas educativos, coordinado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para evaluar las habilidades y conocimientos de los estudiantes de 15 años en Matemáticas, Lectura y Ciencias. Se caracteriza por ser comparativo y periódico, cuyo propósito principal es determinar en qué medida los estudiantes de 15 años, que están por concluir o han concluido su educación básica, han adquirido los conocimientos y las habilidades fundamentales para participar activa y plenamente en la sociedad actual. Sus siglas en inglés significan *Programme for International Student Assessment*. En el INEE se le ha traducido como Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes.

PLANEA: Es el nuevo Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes que puso en operación el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) a partir del ciclo escolar 2014-2015, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP). Tiene como propósito general conocer la medida en que los estudiantes logran el dominio de un conjunto de aprendizajes clave en diferentes momentos de la educación obligatoria.

Prioridades educativas: son rubros que se trabajan en los Consejos Técnicos Escolares y tienen que ver con la mejora del aprendizaje enseñanza de los maestros y de los alumnos. Estos rubros están enfocados en: la mejora de los aprendizajes, rezago y abandono escolar, convivencia sana y pacífica, normalidad mínima

Secundaria Técnica: Educación para la cual debe haberse concluido la primaria. Su fin es preparar al alumno para que ingrese al nivel medio superior y, además, darle la oportunidad de incorporarse al mercado de trabajo con una educación tecnológica de carácter propedéutico. La enseñanza que se imparte es diversa e incluye actividades tecnológicas industriales, comerciales, agropecuarias, pesqueras y forestales.

Subdirector académico: persona física responsable del funcionamiento escolar, está encargada de los docentes y de que cumplan sus obligaciones dentro del centro educativo. Así como de organizar y participar en las juntas de Consejo Técnico Escolar.

Subdirector de gestión: persona física que es responsable del funcionamiento regular, cotidiano de la escuela y del control de las calificaciones de todos los alumnos así como la asistencia regular al plantel

Visión: es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la ins

ANEXO 1 (cuestionario)

Estimado maestro:

Se está realizando una investigación sobre el trabajo que se lleva a cabo en las juntas de CTE. Usted como docente, tiene la experiencia adquirida en los CTE, por lo que le solicitamos responda a este cuestionario. Sus respuestas que serán tratadas de manera confidencial, son muy importantes para el éxito de nuestro estudio. ¡Muchas gracias por su tiempo!

Formación académica _____ Sexo: F M Edad _____ (años cumplidos)
 Antigüedad en la SEP _____ (años) Escuelas en las que ha trabajado _____
 Antigüedad en la EST 70 _____ (años) Asignatura que imparte _____

INSTRUCCIONES. Después cada una de las afirmaciones, coloque una X en la columna que mejor represente su opinión.

Acciones en las juntas de Consejo Técnico Escolar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
El Director integra los equipos de trabajo				
El Subdirector Académico sugiere ajustes a las acciones del mes anterior (incompletas) con base en metas y propone acciones nuevas.				
La visión de la escuela se hace manifiesta, por parte de las figuras directivas				
El Director, junto con los Subdirectores deciden sobre la planificación de las reuniones de los CTE				
El Director comunica a la comunidad escolar las acciones en los CTE				
Hay comunicación entre los maestros, que integran el equipo de trabajo, propuesto en los Consejos				
El Director comunica la misión del centro educativo				
El liderazgo del Director determina el nivel de participación de los docentes				
El liderazgo ejercido por las figuras directivas favorece el desarrollo de CTE				
Hay rivalidad entre los docentes (en cuanto a sus participaciones) durante el desarrollo de las Juntas				
El Director determina las acciones a realizar, mensualmente, por los equipos de docentes para atender la Estrategia Global de Mejora				
El Director determina la integración de los equipos de docentes que atienden las acciones propuestas en los Consejos				
Las decisiones tomadas en los Consejos repercuten en la planeación bimestral docente				
Las juntas de Consejo crean un ambiente de trabajo participativo entre las figuras directivas y los docentes				
El Subdirector Académico comunica a la comunidad escolar las acciones establecidas en el mes anterior y su nivel de logro				

Acciones en las juntas de Consejo Técnico Escolar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Es fácil llegar a acuerdos en las juntas de CTE				
La participación individual de los docentes se refleja en la toma de decisiones para la ruta de mejora escolar				
Hay claridad en cuanto a la forma en que se asigna docente-relator del trabajo que se desarrolla en los CTE				
En las Juntas se observa confrontación entre las figuras directivas				
las figuras directivas tienen las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en los Consejos				
El Director es quien toma las decisiones para las acciones que se implementan en la ruta de mejora escolar				
El Director, con su actitud, facilita la comunicación con las figuras directivas, así como su comunidad docente				
El liderazgo que ejerce el Director, propicia la aparición de diálogos entre docentes, durante las Juntas				
A consecuencia del liderazgo del Director, los docentes se sienten parte importante en la misión escolar (aprendan los alumnos)				
Es fácil para los equipos de docentes el organizarse para realizar las acciones que les fueron asignadas en los CT				
El Director se basa en la normativa (cuadernillos) para llevar a cabo los CTE				