



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN EN
GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTA:
ROSA MARÍA QUEVEDO CÓRDOBA

DIRECTOR DE TESIS:
DR. CARLOS TOPETE BARRERA

MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE, 2014





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F., siendo las 13:00 horas del día 3 del mes de septiembre de 2014 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 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás para examinar la tesis titulada:

Desafíos de la gestión en la educación secundaria en el contexto de la educación por competencias.

Presentada por la alumna:

Quevedo

Apellido paterno

Córdoba

Apellido materno

Rosa María

Nombre (s)

Con registro:

B	1	2	1	3	6	5
---	---	---	---	---	---	---

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


Dr. Carlos Torpete Barrera


Dr. Francisco Javier Chávez Maciel


Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado


Dr. José Roberto Ramos Mendoza


M. en C. Martín González García

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día primero del mes de septiembre del año 2014, la que suscribe Quevedo Córdoba Rosa María alumna del Programa de la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, con número de registro B121365, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Doctor Carlos Topete Barrera y cede los derechos del trabajo titulado “Desafíos de la gestión en la educación secundaria en el contexto de la educación por competencias.” 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 del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas rosmary-q-c@hotmail.com y/o cartopba@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


Quevedo Córdoba Rosa María

Agradecimientos

Amado esposo:

A ti que siempre estuviste conmigo, con todo el amor que siempre hubo entre nosotros, te agradezco y dedico esta tesis que significa la culminación de un evento tan importante de nuestras vidas.

Miguel Ángel Serrano del Valle (q. d. e. p.)

A mis hijos:

A mis seres amados Alejandro y Natalia, frutos de verdadero amor, les agradezco toda su tolerancia y apoyo para la culminación de ésta etapa de mi vida, deseando sea un ejemplo de lo importante que es la preparación.

Dr. Carlos Topete:

Gracias, muchas gracias por su apoyo, paciencia y experiencia transmitida para la elaboración de ésta tesis.

A todos mis profesores:

Por haberme permitido enriquecerme de sus experiencias.

A mis padres, Alberto (q. d. e. p.) y Carmen (q. d. e. p.), que me enseñaron a superar los obstáculos de la vida con entereza, y no dejarme vencer ante la adversidad.

A mis hermanos Jorge Alberto, Jaime Alfonso, José Antonio y Ana María, por su apoyo incondicional, en todas y cada una de las etapas de mi vida.

A todos mis amigos:

Que estuvieron a mi lado para brindarme el impulso en esos momentos de fragilidad y titubeo

Mil gracias.

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS

Índice

Resumen	IX
Abstract	X
Glosario	XI
Siglas y abreviaturas.....	XIII
Introducción.....	XIV
Capítulo I. Panorama general de las escuelas secundarias en México y la gestión directiva en el contexto de la educación por competencias	2
1.1 Situación problemática, orígenes y antecedentes del problema	2
1.1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.2 Preguntas de investigación	4
1.1.3 Objetivo general	4
1.1.4 Objetivos específicos.....	4
1.1.5 Justificación.....	5
1.2 Gestión Directiva Actual	6
Capítulo II. Marco teórico referencial de la Educación Secundaria en México en el contexto de la educación por competencias y la gestión directiva.	9
2.1 Antecedentes de la Educación Secundaria en México	9
2.1.1 Educación Secundaria Particular en México	11
2.2 Marco Normativo de la Educación Secundaria pública y particular en México	13
2.2.1 Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	13
2.2.2 Plan de estudios de 1993.....	14
2.2.3 Reforma Integral de Educación Básica.....	16
2.2.4 Plan de estudios 2011.....	17
2.3 Gestión directiva en el contexto de la educación por competencias	19
2.3.1 Definición del término “competencia” en el contexto de la educación por competencias	19
2.3.2 Clasificación de los diferentes tipos de competencias	21
2.3.3 Competencias en la gestión directiva.....	24
2.4 Marco Normativo de la gestión directiva en las escuelas secundarias	28

2.4.1 Acuerdo Secretarial 717.....	33
2.5 Evaluación de los directivos en la educación secundaria	36
Capítulo III. Metodología de investigación para el estudio de los desafíos de la gestión en una escuela secundaria pública y una escuela secundaria particular	40
3.1 Tipo de investigación.....	40
3.2 Instrumentos para la obtención de la información.....	40
3.2.1 Indicadores establecidos en el contexto de la educación por competencias	41
3.3 Descripción de la muestra.....	41
3.3.1 Características del Colegio El Tesoro del Saber	41
3.3.2 Características de la Escuela Secundaria Diurna 285 “Xipe- Totec” turno matutino.....	43
3.4 Desarrollo de la investigación	47
Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación	50
4.1 Comparativos de algunas características de las escuelas participantes	50
4.2 Relación entre las opiniones de los directivos de cada escuela en base a la información obtenida en las entrevistas	55
4.3 Relación entre las opiniones de los coordinadores en base a la información obtenida en las entrevistas	59
4.4 Relación entre las opiniones de los docentes en base a la información obtenida en las entrevistas	64
4.5 Interpretación de los datos obtenidos en los cuestionarios por parte de los directivos.	68
4.6 Análisis de la información obtenida en la entrevista dirigida al investigador en el campo educativo.....	68
Capítulo V. Discusión y conclusiones de los datos obtenidos en la investigación	70
5.1 Discusión de los resultados de entrevistas y cuestionarios aplicados a docentes, directivos y al investigador en el campo de la educación	70
5.2 Conclusiones de la investigación.....	72
5.3 Propuestas para investigaciones posteriores.....	72
Referencias	73
Anexo 1. Guía de preguntas para la entrevista a directivos	76
Anexo 2. Guía de preguntas para la entrevista a coordinadores	77
Anexo 3. Guía de preguntas para la entrevista a docentes	78
Anexo 4. Cuestionario dirigido a directivos y coordinadores	79
Anexo 5. Entrevista al investigador en el campo educativo	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de los particulares en la educación (1997-1998).....	12
Tabla 2. Plan de Estudios de 1993. Secundaria	15
Tabla 3. Plan de estudios 2006 Secundaria	16
Tabla 4 Mapa curricular del Plan de estudios 2011.....	18
Tabla 5. Habilidades administrativas esenciales.	28
Tabla 6. Objetivos, estrategias y líneas de acción en la labor del supervisor	32
Tabla 7. Capítulos del Acuerdo Secretarial 717	35
Tabla 8. Comparativo de algunas características de las escuelas participantes	52
Tabla 9. Matrícula de los últimos tres ciclos escolares de ambas escuelas.....	53
Tabla 10. Personal que labora cada escuela en el ciclo escolar 2013-2014.....	53
Tabla 11. Nivel de estudios y año de inicio de actividades de los directivos de ambas escuelas.	55
Tabla 12. Datos obtenidos de la entrevista a los directivos. Escuela Particular. Octubre 2013.	55
Tabla 13. Datos obtenidos de la entrevista a los directivos. Escuela Pública. Noviembre 2013.	56
Tabla 14. Respuestas de los directivos de cada escuela en las entrevistas realizadas.....	57
Tabla 15. Respuestas de las coordinadoras de cada escuela.....	60
Tabla 16. Respuestas de los docentes en cada escuela, con respecto a las entrevistas realizadas.....	65
Tabla 17. Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los directivos	68
Tabla 18. Discusión de las respuestas de los directivos de cada escuela.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Nueva Estructura de las escuelas en el DF	7
Ilustración 2. Diferentes significados del término "competencia".....	20
Ilustración 3. Elementos que forman parte de las competencias conductuales.	24
Ilustración 4. Modelo de habilidades administrativas esenciales.....	27
Ilustración 5. Estructura Administrativa de la Gestión de la Educación en el Distrito Federal.....	30
Ilustración 6. Niveles de desarrollo de una escuela	31
Ilustración 7. Estructura Organizacional del Colegio Tesoro del Saber	42
Ilustración 8. Diagrama de organización de la Escuela Secundaria en el ciclo 2013-2014	44
Ilustración 9. Estructura directiva en las Escuelas Secundarias a partir del ciclo 2014-2015.....	45
Ilustración 10. Funciones de las figuras educativas en el ciclo escolar 2014-2015.....	46
Ilustración 11. Características de las zonas escolares ciclo escolar 2013-2014	51
Ilustración 12. Categorías que establecen las coordinadoras de la escuela particular.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Matrícula de alumnos en los últimos tres ciclos escolares	54
Gráfica 2. Matrícula del personal que labora en ambas escuelas en el ciclo escolar 2013-2014	54

Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como propósito principal, identificar los retos en la gestión a los que se enfrentan los directivos de Educación Básica en Nivel Secundaria para un liderazgo que les permita llevar a cabo una gestión competente, con el objetivo de alcanzar una escuela de calidad. La sociedad demanda una educación que satisfaga las necesidades que esta misma requiere para afrontar los cambios sociales y económicos tanto a nivel nacional como internacional. Ante esto, la gestión directiva requiere del desarrollo de nuevas habilidades, destrezas, conocimientos y valores para poder afrontar dicha demanda. La metodología utilizada en el trabajo fue cualitativa, la cual consistió en el trabajo de campo realizado en dos escuelas secundarias del Distrito Federal en la delegación Gustavo A. Maderos que pertenecen a diferentes Zonas Escolares: la primera escuela particular y la segunda pública, para conocer las condiciones laborales y reales a las que se enfrentan el cuerpo directivo de cada escuela para llevar a cabo su gestión, a través de la aplicación de instrumentos como cuestionarios y entrevistas, así como la aplicación de cuestionarios y visitas a las aulas como observadora a algunos miembros del personal docente para conocer su visión respecto a la gestión que ejercen sus directivos. Como complemento al trabajo de campo se realiza una entrevista a un investigador en el campo educativo. De los datos obtenidos se realizaron gráficas, tablas, cuadros comparativos para permitir el análisis de las características de cada escuela respecto a matrícula, organigrama, opiniones de docentes y directivos sobre el tema de gestión directiva y otros aspectos que se consideran relevantes para la investigación. Se concluye que algunos de los desafíos que presentan cada directivo en sus escuelas son, diferentes; sin embargo, estos distintivos de cada escuela pueden ser ventajas o desventajas según la visión y liderazgo de los directivos.

Abstract

This research study had as its main purpose, to identify the challenges in management that managers face in Basic Education Middle Level for leadership that enable them to conduct competent management, with the aim of achieving a school quality. Society demands an education that meets the needs required to meet the same social and economic changes both nationally and internationally. Given this, the management policy requires the development of new skills, abilities, knowledge and values in order to meet this demand. The methodology used in the study was qualitative , which consisted of fieldwork conducted in two high schools in the Federal District in the Gustavo A. Timbers School belonging to different zones: the first and the second private school public to know labor and real conditions to which the governing body of each school faced in carrying out its management through the application of tools such as questionnaires and interviews , as well as the use of questionnaires and visits to the classroom as an observer to some faculty members to know their vision for management to exercise its management. To complement the field work is done an interview an investigator in the education. From the data obtained were made graphs, charts, comparison charts to allow analysis of the characteristics of each school regarding enrollment, chart reviews of teachers and principals on the subject of executive management and other aspects considered relevant to the investigation. We conclude that some of the challenges presented by each manager in their schools are different; however, these distinctive from each school may be advantages or disadvantages depending on the vision and leadership of managers



Glosario

Autoconocimiento:

Conocimiento de la propia personalidad e individualidad.

Calidad:

Capacidad de satisfacer las necesidades de un ser.

Calidad Educativa:

Capacidad que tiene un sujeto o institución de llevar a cabo mediaciones inteligentes y adecuadas a un momento histórico que se vive, de manera que el educando obtenga resultados eficientes, eficaces y exitosos al incorporarse a la vida futura que le tocará vivir.

Competencia:

Capacidad adaptativa, cognitiva y conductual que se traduce en un desempeño adecuado a una demanda que se presenta en contextos diferenciados que conllevan distintos niveles de complejidad.

Competencias directivas:

Consisten en grupos identificables de acciones controlables que conducen a ciertos resultados, dichas habilidades son susceptibles de desarrollar.

Evaluación:

Proceso dinámico, continuo, sistemático y operativo que consiste en llevar a cabo un balance entre las actividades realizadas y las metas propuestas, que necesariamente lleva a la elaboración de un juicio que permita realizar mejoras en el aprendizaje continuo.

Facultamiento:

Uso del poder adquirido para entregar poder a otros con la finalidad de lograr objetivos; promueve el equilibrio entre la falta de poder y el abuso de éste.

Gestión:

Es el llevar a cabo acciones como disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, que puede formar parte de una institución.

Liderar:

Habilidad directiva que se enfoca en desencadenar el potencial humano de manera positiva, crear la abundancia y el bienestar, así como reconocer que un cambio positivo implica tanto al corazón como a la mente.

Liderazgo:

Condición dinámica y temporal que puede desarrollar y demostrar cualquiera que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica ciertas habilidades y competencias.

Siglas y abreviaturas

AFESDF. Administración Federal de Escuelas Secundarias en el Distrito Federal

CPEUM. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

DOF. Diario Oficial de la Federación

ENLACE. Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares

ENSM. Escuela Normal Superior de México

IPN. Instituto Politécnico Nacional

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

PISA. Programme for International Student Assessment (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos)

PND. Plan Nacional de Desarrollo

ProSedu. Programa Sectorial de Educación

RIEB. Reforma Integral de Educación Básica

SEP. Secretaría de Educación Pública

UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México

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

UPN. Universidad Pedagógica Nacional

Introducción

La comunidad estudiantil dentro del nivel básico, requiere de una educación que busca la mejora en la formación de valores, criterios, conocimiento, habilidades cognitivas y motoras. Por eso es importante que dentro de este proceso, se tenga la estructura organizacional apta para que los educandos obtengan este derecho a la educación establecido en el artículo tercero de la Carta Magna.

Dentro de la estructura organizacional en la educación básica, en particular, el nivel secundaria, son considerados el personal docente, el personal de apoyo, los mismos estudiantes, padres de familia y otros integrantes. Sin embargo, se destaca la presencia de los directivos para poder gestionar a la comunidad que se engloba en las diferentes escuelas que corresponden a ese nivel.

Ahora bien, el contexto de la educación de los últimos años en México es basado para el nivel básico en las competencias. Por ello es importante el debido entendimiento de lo que significa la educación por competencias, lo cual es un factor muy importante, sin embargo para la comunidad docente e incluso en algunos casos para los directivos es difícil tanto para su comprensión como para su empleo en la comunidad escolar como lo sugiere la SEP.

Por otro lado, se hace mención de la participación de las escuelas secundarias particulares en el país, que colaboran con el gobierno para ofrecer educación a los mexicanos. Sin embargo, la estructura organizacional que se lleva por parte de estas escuelas secundarias no es la misma en todos los casos que la de las escuelas secundarias públicas.

En cuanto a la gestión directiva, es necesario conocer no sólo las características de las escuelas en las que se realiza la investigación, también se requiere conocer las habilidades directivas, las competencias y el liderazgo que ejercen los directores en sus comunidades escolares (Whetten & Cameron, 2011). Todo esto como parte de una gestión directiva que, en el contexto de la educación por competencias, permita dirigir a la comunidad que está a su cargo.

Para poder dar retroalimentación al desarrollo de las competencias directivas se considera a la evaluación como un elemento de suma importancia. El cual establece estándares, indicadores, aprendizajes esperados, para ver el avance en la formación de las competencias.

La propuesta de innovar la gestión en los centros educativos es un fundamental en la administración de las escuelas, “es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales” (SEP, 2011, pág. 73).

En la gestión directiva es importante considerar aspectos que influyen en las escuelas secundarias pública y particular, los cuales pueden ser distintos para cada una. Lo anterior afecta en la toma de decisiones de los directivos.

Dentro del marco teórico, se amplía lo mencionado anteriormente con la intención de ayudar a comprender la finalidad del presente trabajo; el cual busca conocer e identificar las habilidades, desafíos y características de los directivos, tanto en la escuela secundaria particular, como la pública; así como comparar los rasgos distintivos de ambas escuelas y con ello, visualizar cuáles podrían ser ventajas o desventajas para la gestión de los directivos de cada escuela.

CAPÍTULO I

Panorama general de las escuelas secundarias en México y la gestión directiva en el contexto de la educación por competencias

1.1 Situación problemática, orígenes y antecedentes del problema

1.1.1 Planteamiento del problema

1.1.2 Preguntas de investigación

1.1.3 Objetivo general

1.1.4 Objetivos específicos

1.1.5 Justificación

1.2 Nueva Gestión Directiva

Capítulo I. Panorama general de las escuelas secundarias en México y la gestión directiva en el contexto de la educación por competencias

Los temas que forman parte de este capítulo, permiten conocer el propósito y sustento que sigue el trabajo de investigación presente. Dentro de estos temas se analiza la situación problemática, además del planteamiento del problema, así como las preguntas de investigación y objetivos (tanto el objetivo general, como los específicos); además de incluir la justificación de dicho estudio.

Finalmente se incluye un apartado donde se habla de los cambios que sufre la gestión directiva en la educación básica y cómo queda organizada después de estas modificaciones.

1.1 Situación problemática, orígenes y antecedentes del problema

A finales del siglo XX, e inicios del siglo XXI el sistema educativo en México, ha llevado a cabo diferentes reformas curriculares para todos y cada uno de sus diferentes niveles, con la finalidad de atender las demandas de una educación de calidad.

Para lograr lo anterior es necesario el llevar a cabo la formación de supervisores y directores en la educación básica como una acción prioritaria para los procesos de mejora de las escuelas secundarias ya que quienes ejercen la dirección deben contar con las competencias necesarias para hacer frente la gestión escolar.

Organismos internacionales como, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), así como otros organismos internacionales interesados por que las naciones muestren mejoría en los rendimientos académicos, y de los cuales México forma parte, existe el compromiso por cumplir las metas establecidas en cuanto a la garantía de proporcionar niveles de cobertura, equidad, eficiencia, calidad, inclusión, entre otros.

Para garantizar lo anterior, el sistema educativo mexicano ha llevado a cabo diferentes reformas con el objetivo de mejorar la educación básica, enfatizándose en la mejora de la gestión que llevan a cabo los supervisores y directores de estos planteles escolares. En este mismo contexto la escuela particular se ha visto involucrada en la ésta visión del gobierno; es decir, en el ámbito de la enseñanza, las escuelas particulares cumplen un papel importante en la plataforma de la educación básica. Sin embargo es conveniente hacer notar la estructura organizativa y administrativa establece una gestión que difiere a la establecida por las escuelas oficiales.

Cabe destacar que las escuelas particulares han tenido una afluencia mayor en estos últimos años en todos los niveles, aunque en menor proporción para los que corresponden a la educación básica (UNESCO-IBE, 2006); lo que fortalece la importancia de considerar a las escuelas particulares dentro de la problemática de educación en el Distrito Federal.

Por lo que el presente trabajo de investigación busca encontrar los desafíos a los que se enfrentan los directivos de las escuelas secundarias oficial 285 “Xipe Totec” turno matutino y particular “Colegio Tesoro del Saber” ubicadas en la delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal.

1.1.1 Planteamiento del problema

La educación en México requiere satisfacer las necesidades que la sociedad demanda, con ciudadanos preparados a un mercado laboral cada vez más competitivo a nivel mundial, para esto las autoridades en el Sistema Educativo de Educación Básica han generado transformaciones en la enseñanza dirigido a un modelo basado en competencias.

Varias son las causas por las cuales los directivos no pueden llevar a cabo una gestión que cumpla con las necesidades que demanda este modelo de competencias, entre ellas la falta de preparación, la carga administrativa, pocas oportunidades de capacitación, falta de compromiso al cambio, resistencia a reforma educativa, y cambios constantes ante la reestructuración administrativa en los planteles oficiales.

Ante la necesidad que se tiene el trabajar con éste modelo, se requiere detectar los problemas que se dan en una gestión directiva en la educación secundaria, debido a que son los directivos de los planteles quienes deben superar los desafíos que implica la nueva gestión.

Es importante que el sistema educativo cuente con directivos líderes en gestión que requiere el modelo basado en competencias; si al educando se le debe conducir para ser crítico, es imperativo que los directivos incluyan en esto las habilidades, destrezas, valores, conocimientos que la nueva sociedad demanda.

1.1.2 Preguntas de investigación

De lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las competencias necesarias que requiere el directivo en su gestión escolar de una escuela secundaria particular y de un directivo de una escuela secundaria pública (diurna) para mejorar la calidad educativa de su centro escolar?
- ¿Qué características debe tener cada directivo en su liderazgo para mejorar la calidad educativa en su centro escolar?
- ¿Cuáles son las habilidades directivas que requiere el supervisor de escuela secundaria, para llevar a cabo la nueva gestión que establece la reforma educativa vigente?

1.1.3 Objetivo general

El objetivo general consiste en:

Identificar los desafíos a los que se enfrentan los directivos para llevar a cabo la gestión competente que les permita mejorar la calidad educativa en sus respectivos planteles de la Escuela Secundaria Diurna No.285 turno matutino “Xipe- Totec” y el Colegio” El Tesoro del Saber” ambas pertenecientes a la Delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal.

1.1.4 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

1. Identificar las competencias que requieren desarrollar los directivos para mejorar la calidad educativa en sus planteles.
2. Localizar las diferencias directivas entre la gestión que realizan las autoridades de la escuela secundaria pública y la escuela particular.
3. Diferenciar las condiciones de trabajo que se llevan a cabo en una gestión directiva en una escuela pública y una escuela particular.

4. Identificar los cambios en la gestión que realiza el supervisor para llevar a cabo su función de manera competente ante los cambios de la reforma educativa vigente.

1.1.5 Justificación

Las Reformas Educativas al Nivel Educativo de Educación Básica de la última década señalan la necesidad de contar con centros educativos con características nuevas que les permita afrontar los retos de una sociedad mexicana que día a día se ve involucrada en un mercado globalizado, en donde los avances tecnológicos, el desarrollo económico mundial, las políticas internacionales son más puntuales en cuanto a las necesidades educativas. Razón por la que el presente trabajo se centra en el desarrollo de las habilidades directivas que requieren sus líderes de la escuela secundaria particular y las que requieren los líderes de la escuela pública.

El ritmo con el que se han realizados las reformas educativas, y con el ajuste en la organización y administración que se realizan en las escuelas, son algunos de los factores que intervienen para la gestión directiva eficiente.

A finales del ciclo escolar 2013- 2014, surge una serie de cambios estructurales en la parte de la organización y administración, que van desde la coordinación de escuelas secundarias oficiales en el D.F., hasta la parte que incluye a los directivos, como lo menciona el Acuerdo 717 por el que se establecen los lineamientos para la gestión directiva.

En el Acuerdo 717 capítulo III, lineamiento tercero del Diario Oficial de la Federación (DOF) publicado el 7 de marzo del 2014 se establece que: “Las autoridades educativas Federal, locales y municipales, en el respectivo ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas” (pág. 2)

Es así como los cambios aplicados en éste ciclo escolar, se ven reflejados con la incorporación de nuevos órganos como son la subdirección técnico-pedagógica, coordinadores digital, de lectura, que en colaboración con la dirección y subdirección (ahora llamada específicamente administrativa) ya existente, conforman el nuevo cuerpo directivo de la escuela secundaria pública. En el caso particular de la secundaria diurna 285 turno matutino, solo se incorporó la subdirección técnico pedagógico, propiciando un ajuste en las funciones que el cuerpo directivo debe tomar para mejorar la gestión del plantel.

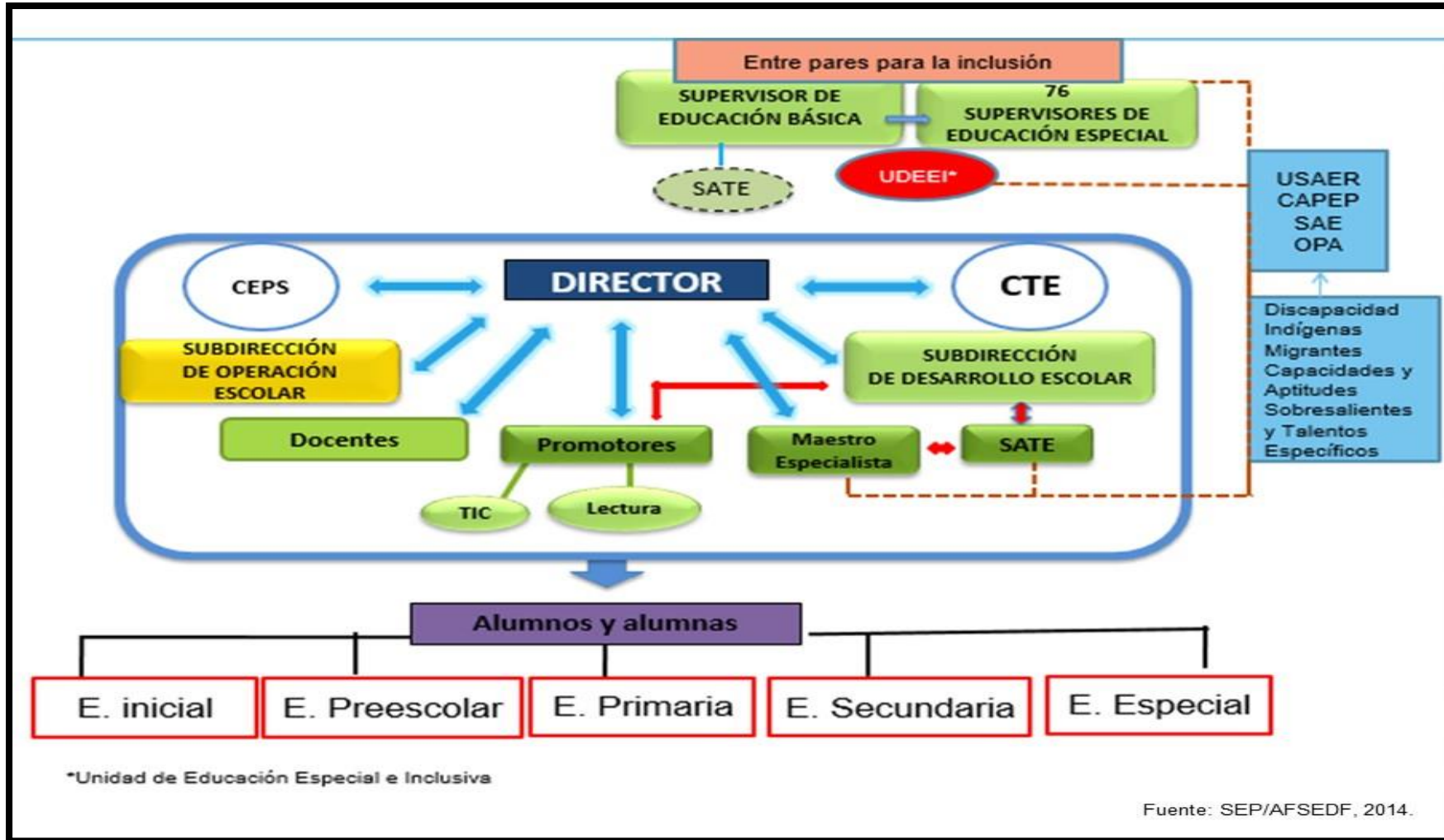
En lo que corresponde a la escuela particular “Colegio el Tesoro del Saber”, la estructura del cuerpo directivo no presentó cambios al concluir el ciclo escolar 2013-2014, ni al inicio del presente ciclo escolar 2014-2015.

En consecuencia, se resalta el hecho de que la gestión en las escuelas debe ser parte importante para la formación de los estudiantes y que además, es importante conocer y a su vez, diferenciar los desafíos que tiene cada directivo (de la escuela pública y de la particular) de acuerdo a su organización administrativa y otros aspectos relevantes propios de cada plantel.

1.2 Gestión Directiva Actual

Como una de las acciones que realizó el gobierno del Presidente de la República Enrique Peña Nieto, fue la implementación de las reformas educativas, en las que resalta la función de la gestión escolar como medida relevante, para la mejora de la educación. Estos ajustes se aplican a partir del ciclo escolar 2014-2015 con una nueva estructura que incluye la incorporación de nuevas figuras en el organigrama de la escuela pública como lo representa la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Nueva Estructura de las escuelas en el DF



Recuperado De: Administración Federal De Servicios Educativos En El Distrito Federal, 2014

CAPÍTULO II

Marco teórico referencial de la Educación Secundaria en México en el contexto de la educación por competencias y la gestión directiva

2.1 Antecedentes de la Educación Secundaria en México

2.1.1 Educación Secundaria Particular en México

2.2 Marco Normativo de la Educación Secundaria pública y particular en México

2.2.1 Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

2.2.2 Plan de estudios de 1993

2.2.3 Reforma Integral de Educación Básica

2.2.4 Plan de estudios 2011

2.3 Gestión directiva en el contexto de la educación por competencias

2.3.1 Definición del término “competencia” en el contexto de la educación por competencias

2.3.2 Clasificación de los diferentes tipos de competencias

2.3.3 Competencias en la gestión directiva

2.4 Marco Normativo de la gestión directiva en las Escuelas Secundarias

2.4.1 Acuerdo 717

2.5 Evaluación de los directivos en la educación secundaria

Capítulo II. Marco teórico referencial de la Educación Secundaria en México en el contexto de la educación por competencias y la gestión directiva.

En este apartado se establece la teoría sobre los temas de gestión, competencias directivas, evaluación, así como el marco normativo de la educación secundaria y gestión directiva como elementos fundamentales para la realización de la investigación.

También se incluyen los antecedentes históricos de la educación básica y en específico, la educación secundaria en México. Estos antecedentes permiten conocer en parte, los motivos que llevan al Estado o sus dependencias a formular documento para determinar cambios en la educación o en aspectos que se le atribuyen como por ejemplo, la estructura organizacional.

Conocer la teoría acerca de la educación en escuelas particulares se debe conocer para el presente trabajo de investigación; es por eso que se incluye en el presente capítulo.

2.1 Antecedentes de la Educación Secundaria en México

La historia nacional de la educación es útil para conocer de dónde y cómo surgen las ideas con respecto a la misma y además, el hacer conciencia del progreso, así como sus limitantes en este asunto que compete a toda la nación.

Cabe destacar que a lo largo de todo este proceso, se destacan algunos acontecimientos que permitieron el llegar a una educación laica, gratuita, dependiente del Estado y con una distribución en los niveles básico, medio superior y posgrado, donde para el nivel básico se subdivide a su vez en preescolar, primaria y secundaria.

La educación pública mexicana nace a partir de las leyes del 21 y 23 de octubre de 1833 durante la presidencia de Antonio López de Santa Anna y la vicepresidencia de Valentín Gómez Farías, donde éste último crea la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios Federales.

Sin embargo, éste antecedente no logra la influencia necesaria del Estado respecto a la educación; no es hasta 1857 con las Leyes de Reforma y la Constitución de 1857 que se logra un avance

importante para la educación, en donde Benito Juárez establece, junto con Lerdo de Tejada en la Ley Lerdo a la educación primaria como laica.

Posteriormente, una vez concluida la Guerra de Reforma y los movimientos que se generaron en el país, se incluyó el proyecto de una educación pública, gratuita, laica y que depende del Estado (Solana, Cardiel, & Bolaños, 2001).

El punto anterior se consolida en el artículo tercero de la Constitución de 1917 creada principalmente por Venustiano Carranza; para el año de 1921 con José Vasconcelos al frente de la SEP (1921-1924), se logran avances sustanciales en la creación de organismos e instituciones; pero en el año de 1925 la SEP determina la formación de dos ciclos de una duración de tres años y dos años respectivamente, el primero el ciclo secundario y el segundo, el ciclo preparatorio; esto con el propósito de ofrecer educación secundaria para todos los jóvenes (Meza Velazquez, 2011).

Para el año de 1939 con la presidencia de Lázaro Cárdenas, se establecen varios postulados en la llamada Primera Ley Orgánica del Artículo 3º Socialista donde indican que la educación en los distintos niveles, que incluye al nivel secundaria, para obreros y campesinos debe ser impartida solamente por servicios públicas y que le compete exclusivamente al Estado; además de permitir la colaboración de los particulares o instituciones privadas con el Estado para proporcionar los servicios educativos tanto en el nivel secundaria como en otros más, siempre que cumplan con las normas legales (Solana, Cardiel, & Bolaños, 2001).

En la segunda mitad del siglo XX se buscaron soluciones a las distintas demandas educativas que iban surgiendo debido a factores como el crecimiento demográfico en el país, mayor diversidad en la ideología de la población, etc.

Entre las soluciones propuestas destaca el Plan de Once Años (1960-1971) propuesto por Jaime Torres Bodet, el cual buscó dar solución a la gran deserción que incluía a la educación básica, así como la falta de presupuesto para garantizar una mayor cobertura a la sociedad mexicana en materia de educación, en especial a nivel primaria.

Escuchar términos como calidad, gestión, competencias, innovaciones, cambios, transformaciones, surge la inquietud, hacia donde se dirige la educación en México.

En lo que corresponde a la calidad, en la última década ha sido frecuente escuchar dicho término, pero ¿qué es calidad hablando de educación? Es una mejora que realiza la escuela en el enseñar para que los alumnos sean mejores educandos, esto se logra teniendo mejoras en ámbitos como el pedagógico (tener mejores recursos materiales, acceso a una metodología de enseñanza más efectiva, profesores mejor preparados, directores con un liderazgo claro y comprometido que lleve a la escuela a alcanzar sus metas y objetivos), en la parte administrativa con una comunicación abierta y adecuada hacia todas las líneas de la organización, con las autoridades inmediatas superiores y los subordinados, una organización efectiva que tome en cuenta a los integrantes de la comunidad escolar que requieren ser atendidos en sus demandas de manera oportuna y adecuada.

Una escuela de calidad debe tener una misión clara, con objetivos alcanzables en corto plazo y con una visión de mejora, que se retroalimente al llevar una evaluación periódica del logro y avances de sus indicadores tanto internos (registros en listas, cuadernos de control,) como externos. (Evaluaciones comparativas de los resultados obtenidos en pruebas estandarizadas como lo era anteriormente ENLACE, PISA si se da el caso, habilidad lectora, entre otras más). Para lograrlo debe hacerlo realizando cambios que permitan innovar en la forma de enseñanza, incorporando los aprendizajes esperados el desarrollo de habilidades desde los alumnos, profesores y directivos, mejorar el trabajo colaborativo.

2.1.1 Educación Secundaria Particular en México

En México, han cobrado importancia las instituciones privadas que se dedican a la educación, como lo refiere la UNESCO-IBE en su documento: México. Principios y Objetivos Generales de la Educación (2006):

El sector público reúne el 87% del total de establecimientos educativos. El sector público concentra el 84% del total de profesores. En secundaria reúne al 87%. El sector privado, por su parte, contrata al 74% del profesorado de capacitación para el trabajo y al 30% de los docentes de bachillerato.

Hasta hace pocos años, la mayor parte de los servicios educativos dependía del gobierno federal. Gracias al proceso de descentralización educativa emprendido en 1992, los servicios federales de educación básica y normal que operaban en los estados fueron transferidos a los gobiernos estatales.

Finalmente, en los últimos cinco años de los noventa, las familias mexicanas cuadruplicaron su gasto en educación privada. Mientras que en 1995 cinco de cada 100 pesos del gasto de los ciudadanos en todo el país se destinó a la educación privada, en el 2000 esta relación fue de 20 pesos por cada 100 (p.47-48).

En la tabla 1 se muestra la participación de las escuelas particulares y participación para la enseñanza en el país a través de la matrícula de sus estudiantes, la cantidad de establecimientos con que cuentan y la cantidad de docentes participes en el sector privado en la educación.

Tabla 1. Participación de los particulares en la educación (1997-1998)

Tipo y modalidad educativa	Matrícula (Miles de alumnos)			Establecimientos			Profesores		
	Sector Privado	Total	%	Sector privado	Total	%	Sector privado	Total	%
Primaria	925,7	14.678,6	6,3	5.279	96.004	5,5	36.271	525.807	6,9
Secundaria	343,7	4.980,0	6,9	2.963	26.102	11,3	37.724	284.608	13,2
Educación normal*	55,9	192,0	29,1	210	536	39,2	4.469	15.009	29,8
Bachillerato	443,7	2.336,6	19,0	2.687	6.740	39,9	47.171	154.294	30,6
Profesional medio	93,9	410,0	22,9	1.140	1.971	57,8	9.422	38.375	24,5
Educación superior	340,1	1.390,0	24,5	954	1.878	50,8	44.519	149.500	29,7
Capacitación para el trabajo	266,5	534,2	49,9	4.210	5.133	82,0	21.436	28.987	73,9
Sistema Educativo Nacional	2.759,4	27.933,4	9,9	23.106	203.949	12,8	221.463	1.360.385	16,3

Fuente: SEP, DGPP, 1997. (*) Incluye sólo la licenciatura.

Recuperado de: UNESCO-IBE, 2006

De lo anterior, se concluye la importancia de la participación del sector privado en todos los niveles. Sin embargo, La incorporación de nuevas escuelas particulares para los distintos niveles en México ha ascendido en los últimos años.

2.2 Marco Normativo de la Educación Secundaria pública y particular en México

A lo largo del siglo anterior ha incrementado sustancialmente la población en el país, además de que debido a la globalización y avances de la tecnología de las últimas décadas, la sociedad mexicana se ha visto inmersa en un mundo competitivo que requiere ciudadanos mejor preparados profesionalmente.

Debido a las demandas que surgen por los factores mencionados, ha sido necesario implementar reformas, acuerdos, planes y demás documentos que buscan satisfacer estas demandas y por consiguiente ofrecer una mejor educación en sus distintos niveles, y que además, permita afrontar los retos a los que se enfrenta la sociedad mexicana del siglo XXI.

Todos los documentos que son propuesto, deben fundamentarse y armonizar con lo que establece el artículo tercero de la Carta Magna.

2.2.1 Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Se establece dentro del artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) aquello que concierne a la educación en México, este artículo ha sido actualizado en varios aspectos de acuerdo a las necesidades que surgen en los distintos sexenios; las modificaciones realizadas a dicho artículo han sido publicadas en el DOF. Por ejemplo, la obligatoriedad de la educación primaria, secundaria y, actualmente, medio superior.

Sin embargo, es importante destacar que en dicho artículo prevalece el derecho a recibir una educación laica y gratuita, además (como lo indica el segundo párrafo del mismo artículo) el Estado buscará el fomento a al amor a la Patria, así como el respeto a los derechos humanos y, como lo indica su fracción II, la orientación de la educación que se desarrolla en el país debe ser nacional, democrática, de calidad, así como contribuir a la mejora de la convivencia humana y luchar en contra de la ignorancia y sus efectos. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2014)

En lo que respecta a las instituciones privadas que colaboran con el Estado para impartir la educación; el artículo 3º de la CPEUM en la fracción VI, establece lo siguiente:

Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
- b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;(p.6).

Cabe destacar que el artículo 3º Constitucional es fundamental para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND), así como del Programa Sectorial de Educación (ProSedu), éste último también tiene como referente a la Ley General de Educación.

2.2.2 Plan de estudios de 1993

El 4 de marzo de 1993 el gobierno promulga el plan de estudios de 1993 para la Educación Básica, donde se establece que la educación secundaria sea de carácter obligatorio; con el propósito de reflejar un ascenso para los niveles educativos de la nación.

Cabe destacar que este plan fue realizado a partir de un proceso de consulta, valoración, diagnóstico y análisis a partir de 1989 donde se incluye a toda la educación básica; se contó con el apoyo y participación del magisterio, padres de familia, directivos, entre otros.

Un factor importante que se consideró dentro de la estructuración del Plan de estudios de 1993 fue que en mayo de 1992 se expide el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con lo que a partir de esto, México inició una reorganización de su sistema educativo nacional, además de encaminar el paso a innovar prácticas y propuestas pedagógicas, así como la mejora de la gestión para la Educación Básica. (SEP, 2011)

En el caso particular de la educación secundaria, se realizó una modificación en la impartición de las asignaturas; así como cambios y/o reestructuración de algunas asignaturas, es así como estos cambios se ven reflejados en el Plan de estudios de 1993, como lo indica la siguiente tabla.

Tabla 2. Plan de Estudios de 1993. Secundaria

Educación secundaria: horario semanal por materia de enseñanza			
Asignatura	Periodos semanales en cada grado		
	I	II	III
Español	5	5	5
Matemáticas	5	5	5
Historia	3	3	–
Historia de México	–	–	3
Geografía	3	–	–
Geografía de México	–	2	–
Civismo	3	2	–
Biología	3	2	–
Introducción a la física y a la química	3	–	–
Física	–	3	3
Química	–	3	3
Lengua extranjera	3	3	3
Expresión y apreciación artística	2	2	2
Educación física	2	2	2
Educación tecnológica	3	3	3
Orientación	–	–	3
Materia opcional	–	–	3
Total periodos semanales	35	35	35

Fuente: SEP, Plan y Programas de Estudio de Educación Básica Secundaria. Segunda edición, 1995. Cada período dura 50 minutos.

Recuperado de: UNESCO-IBE,2006

Sin embargo, para inicios del siglo XXI era importante la implementación de un nuevo Plan de Estudios basado ahora en los nuevos enfoques y demandas de la sociedad, así como la globalización, entre otros factores.

2.2.3 Reforma Integral de Educación Básica

En el año 2004 se inicia la Reforma de Educación Preescolar, con base en la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB); posteriormente en el 2006 continúa con la Educación Secundaria y finalmente en el 2009 con la de Educación Primaria; los cambios que obtenidos para los planes y programas del nivel secundaria quedaron como lo indica la tabla 3.

Tabla 3. Plan de estudios 2006 Secundaria

Primer grado	Horas	Segundo grado	Horas	Tercer grado	Horas
Español I	5	Español II	5	Español III	5
Matemáticas I	5	Matemáticas II	5	Matemáticas III	5
Ciencias I (énfasis en Biología)	6	Ciencias II (énfasis en Física)	6	Ciencias III (énfasis en Química)	6
Geografía de México y del Mundo	5	Historia I	4	Historia II	4
		Formación Cívica y Ética I	4	Formación Cívica y Ética II	4
Lengua Extranjera I	3	Lengua Extranjera II	3	Lengua Extranjera III	3
Educación Física I	2	Educación Física II	2	Educación Física III	2
Tecnología I*	3	Tecnología II*	3	Tecnología III*	3
Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2
Asignatura Estatal	3				
Orientación y Tutoría	1	Orientación y Tutoría	1	Orientación y Tutoría	1
Total	35		35		35

Fuente: SEP, Plan de estudios de Educación Secundaria, 2006

2.2.4 Plan de estudios 2011

Como resultado de las sugerencias de los organismos internacionales como la OCDE para mejorar la calidad educativa en un contexto basado en competencias se implementa en la educación el Plan de estudios 2011, Educación Básica el cual es un documento que define las competencias para la vida, los Estándares curriculares, los aprendizajes esperados a lo largo de la formación de los estudiantes, y que además, en congruencia con el artículo 3° Constitucional, busca la mejora a la formación de un ciudadano democrático, crítico y como lo demanda el país en el actual siglo XXI (SEP, 2011).

Dicho plan tiene sustento en algunos principios pedagógicos como los que se mencionan a continuación:

- Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.
- Planificar del actividades de aprendizaje, secuencias didácticas, entre otros; para potenciar el aprendizaje.
- Trabajar en colaboración (incluye a estudiantes y maestros) para construir el aprendizaje.
- Poner énfasis en el desarrollo de competencias, así como el logro de Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.
- El uso de diferentes materiales educativos como son multimedia, software educativo, plataformas tecnológicas, entre otros; como herramientas para fortalecer el aprendizaje.
- Evaluación como parte del aprendizaje por parte del docente.
- Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela con el fin del promover la convivencia, el respeto a la autoridad, reconocimiento de los derechos y responsabilidades
- La tutoría y la asesoría académica para lograr en la escuela un ambiente de aprendizaje por parte de todos los factores, esto incluye al tutor y asesor.

El Mapa curricular para la Educación Básica se basa en Estándares Curriculares, los cuales se organizan en cuatro periodos; como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 4 Mapa curricular del Plan de estudios 2011

ESTÁNDARES CURRICULARES ¹		1 ^{er} PERIODO ESCOLAR			2 ^o PERIODO ESCOLAR			3 ^{er} PERIODO ESCOLAR			4 ^o PERIODO ESCOLAR			
HABILIDADES DIGITALES	CAMPOS DE FORMACIÓN PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA	Preescolar			Primaria						Secundaria			
		1 ^o	2 ^o	3 ^o	1 ^o	2 ^o	3 ^o	4 ^o	5 ^o	6 ^o	1 ^o	2 ^o	3 ^o	
	Lenguaje y comunicación				Español						Español I, II y III			
	Lenguaje y comunicación	Segunda Lengua: Inglés ²			Segunda Lengua: Inglés ²						Segunda Lengua: Inglés I, II y III ²			
	Pensamiento matemático	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III			
	EXPLORACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL	Exploración y conocimiento del mundo							Ciencias Naturales ³			Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)
		Desarrollo físico y salud				Exploración de la Naturaleza y la Sociedad			La Entidad donde Vivo	Geografía ³			Tecnología I, II y III	
										Historia ³			Geografía de México y del Mundo	Historia I y II
	DESARROLLO PERSONAL Y PARA LA CONVIVENCIA	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética ⁴						Asignatura Estatal			
		Expresión y apreciación artísticas			Educación Física ⁴						Formación Cívica y Ética I y II			
				Educación Artística ⁴						Tutoría				
										Educación Física I, II y III				
										Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)				

¹ Estándares Curriculares de: Español, Matemáticas, Ciencias, Segunda Lengua: Inglés, y Habilidades Digitales.

² Para los alumnos hablantes de lengua indígena, el Español y el Inglés son consideradas como segundas lenguas a la materna. Inglés está en proceso de gestión.

³ Favorecen aprendizajes de Tecnología.

⁴ Establecen vínculos formativos con Ciencias Naturales, Geografía e Historia.

Fuente: SEP, Plan de estudios Educación Básica, 2011

Para el proceso de elaboración del nuevo Plan y programas de estudio para la educación secundaria. Es importante señalar que durante el período que abarca la realización de la investigación y trabajo de campo, se realizaron por parte del ejecutivo federal reformas a la ley de educación, con sus respectivas leyes secundarias, publicadas en el DOF el 12 de septiembre del 2013, establece en algunos numerales que se relacionan con las modificaciones en las funciones de los directivos, así como en los supervisores.

2.3 Gestión directiva en el contexto de la educación por competencias

A diferencia de las características de la escuela de los años setenta en donde la estructura administrativa de la escuela estaba fuertemente sujeta a lo marcado por las autoridades educativas con un sistema que no permitía flexibilidad en cuanto al trabajo de la escuela y del aula. En la actualidad la educación ha dado cambios en su conceptualización, organización y forma de enseñar, dando apertura a una educación que va más allá del centro escolar, debe trascender a la formación de alumnos críticos, creativos, democráticos, que son más que “el saber”, “el saber hacer”, o” el saber ser”, sino el saber qué hacer.

Las transformaciones que se presentan en la educación secundaria, demanda personal directivo que cumpla con las expectativas que la escuela secundaria actual requiere, esto implica llevar a cabo un liderazgo efectivo, entre otras competencias que implican más que sólo una administración de recursos.

2.3.1 Definición del término “competencia” en el contexto de la educación por competencias

El concepto de competencia corresponde al contexto en el que se encuentra; sin embargo, para la educación este término ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas y es por ello que ha sido de suma importancia el definirlo de una manera adecuada para su comprensión y, en consecuencia, para su desarrollo.

Frade (2012) menciona algunas definiciones del término competencia dadas por Perrenoud, Tobón, UNESCO y SEP, además incluye su significado etimológico; estas definiciones se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 2. Diferentes significados del término "competencia".

Perrenoud (1988)	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a la competencia como la capacidad de actuar eficazmente en una situación definida, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero no se reduce a ellos. En el 2006 también señala que es una capacidad de movilizar recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones, donde los conocimientos son un tipo de recursos cognitivos.
Tobón (2006)	<ul style="list-style-type: none">• Señala que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad.
UNESCO (1999)	<ul style="list-style-type: none">• Definió una competencia como: "El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea".
SEP (2011)	<ul style="list-style-type: none">• Define la competencia como una capacidad para resolver diferentes situaciones e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes).
Significado etimológico	<ul style="list-style-type: none">• Del griego "agon, agonistes", que quiere decir compites.• Del latín "competere", que quiere decir que algo te compete, que es del ámbito de tu responsabilidad.

Fuente: Frade, *Competencias en el aula Conceptos básicos, planeación y evaluación*, 2012 (Modificado).

Las definiciones del término competencia, tienen variaciones de acuerdo al autor que las conceptualiza, aunque se distinguen algunos puntos en común.

Se pueden reconocer algunos elementos en común como son: 1) su carácter integrador al relacionar saberes, actitudes, habilidades y destrezas para la resolución de la situación planteada; 2) su posibilidad de transferencia al involucrar flexibilidad en los sucesos o problemáticas planteadas; 3) su carácter dinámico al establecer niveles o indicadores (flexibles) que le permiten el desarrollo de un buen desempeño (Garagorri,2007, citado por Irigoyen, Jiménez & Acuña, (2011).

2.3.2 Clasificación de los diferentes tipos de competencias

Existen varias maneras de clasificar competencias de acuerdo a diferentes autores, como el caso de Peña (2006) que distingue tres tipos de competencias: las básicas, descritas como los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que requiere un profesionista; las específicas, que se establecen en un contexto o área determinado por alguna disciplina; genéricas, que permiten desempeñarse al profesionista en su área.

En el año 2013, Toalá clasifica las competencias en:

- Competencias generales. Se relacionan con el perfil de egreso
- Competencias transversales. Involucran más las habilidades y destrezas a desarrollar y con un enfoque mayor a la parte cognitiva
- Competencias laborales: Que conciernen al desempeño productivo principalmente de los trabajadores en empresas, industrias o instituciones laborales.
- Competencias profesionales. Corresponden a aquel individuo que “puede resolver problemas de forma autónoma o flexible y está capacitado para colaborar con su entorno profesional y en la organización del trabajo (Punk,1994)
- Competencia ocupacional. Son un elemento importante para la contratación de personal dentro del área de recursos humanos de diferentes industrias.
- Competencias técnicas. Que se relacionan con aspectos laborales y para la capacitación del personal, para la mejora en el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, destrezas.

- Competencias de innovación. Involucran en el individuo la creatividad, liderazgo, habilidades que involucran emociones de optimismo para motivar, producir, progresar, entre otros.
- Competencias de gestión. Se relacionan con la capacidad de liderar y administrar diferentes tipos de recursos para lograr el éxito en del desarrollo profesional y para la comunidad a la que pertenece.

Las competencias de gestión toman un papel importante para la gestión directiva en el contexto de la educación por competencias, forman parte de las características que deben desarrollar los directivos en las diferentes instituciones y en específico, en la educación secundaria pública y en la privada.

Las competencias son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las escuelas. Una vez definidas conviene conocer el papel que desempeñan en la gestión directiva y, en consecuencia, diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

Otro tipo de competencias que sobresalen en la gestión directiva son las conductuales que junto con un liderazgo adecuado, forman parte de las herramientas fundamentales para la gestión directiva que desea lograr una escuela de calidad.

Las competencias conductuales requieren de varios aspectos a considerar. Uribe (2010) describe cada uno de ellos:

LIDERAZGO DIRECTIVO

- ✚ Que Involucra “el conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas” (SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2011).
- ✚ Como líder muestra criterios en su conducta que ayuden a guiar al grupo para lograr los objetivos planteados en la escuela.
- ✚ Promueve visión compartida generando altas expectativas de logro.

- ✚ Propicia un clima organizacional favorable y una cultura de mejoramiento continuo.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- ✚ Incentiva la innovación.
- ✚ Promueve el desarrollo de la comunidad educativa.
- ✚ Estimula una actitud favorable al cambio, que le permite implementar nuevas soluciones a problemáticas y conflictos que se presenten.

COMPROMISO SOCIAL

- ✚ Promueve la aceptación a la diversidad
- ✚ Promueve el desarrollo social de la comunidad
- ✚ Refuerza el compromiso adquirido en el sentido social establecido en su proyecto educativo.

TRABAJO EN EQUIPO

- ✚ Incentiva el trabajo en equipo
- ✚ Optimiza el uso de los recursos
- ✚ Promueve la formulación de metas y objetivos del equipo por medio de una gestión efectiva, comprometiéndose, responsabilizándose y dando cuenta del cumplimiento de ellos.
- ✚ Favorece redes de operación.

COMUNICACIÓN PARA LA INTERACCIÓN

- ✚ Hace uso de una comunicación asertiva, se expresa de forma clara.
- ✚ Influye positivamente en el actuar de los demás.
- ✚ Genera un impacto positivo con su comunicación.

En la siguiente ilustración se resumen los componentes que deben formar parte de las competencias conductuales.

Ilustración 3. Elementos que forman parte de las competencias conductuales.



Fuente: Uribe, *Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el liderazgo: una clave ideludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el Sistema Educativo Chileno, 2010 (Modificado).*

2.3.3 Competencias en la gestión directiva

La ubicación geográfica, la densidad poblacional, los diferentes estratos sociales y económicos son factores de vital relevancia para una eficacia en la calidad de la educación que brinda el sistema educativo. Esta heterogeneidad es compleja y difícil de resolver por todas esas aristas que se presentan e incrementan la desigualdad social, es por esto que, la gestión directiva debe afrontar los retos que consideran todos estos factores para obtener los mejores resultados en el aprovechamiento y aprendizaje de sus alumnos.

En esta gestión se incluyen a los directivos y supervisores de las escuelas y zonas escolares, respectivamente. Por lo anterior se debe poner énfasis la participación estos últimos como parte imperativa en el entorno escolar.

Se reconocen diferentes métodos para llegar al mando directivo de una institución educativa de nivel básico, que puede ser por medio de escalafón, por méritos en el desempeño de su labor académica y que es promovido para ejercer ésta función, la otorgada por herencia de la plaza. Lo anterior ocasiona que quienes ocupan el puesto directivo y en el que recae toda la responsabilidad del trabajo, organización, y desempeño de los educandos, entre otras funciones, carece de la preparación y competencias necesarias para desempeñar de manera efectiva tan importante actividad.

Por estas mismas actitudes o forma de proceder difícilmente se fomenta el trabajo en equipo y por ello el bajo aprovechamiento de los recursos humanos.

Se reitera que un directivo debe tener las habilidades que requiere un puesto de tal importancia, porque la institución educativa gira alrededor de su mirada, su deber, compromiso, visión y liderazgo son fundamentales para determinar el caminar de la escuela, los docentes deben tener claro que se espera de su labor con los alumnos, la comunidad escolar incluidos los padres de familia deben tener la mira de cuál es la finalidad de la escuela secundaria, esta es formativa principalmente.

Por otro lado, el supervisor al igual que el cuerpo directivo de los centros escolares, debe tener las habilidades que le permita ser gestor con un nuevo modelo, que sea competente no solo por los conocimientos adquiridos, o por las técnicas pedagógicas que domine, debe ser un buen líder que la comunidad de las escuelas demanda, se requiere tenga las competencias para apoyar a los directivos y mejorar la calidad educativa de sus alumnos

Poco se ve a la figura del supervisor como la persona en la que se encuentra un acompañamiento. Su imagen ha tenido un impacto negativo dentro de la vida de los centros escolares, al ubicarlo como autoridad controladora. En el supervisor o inspector escolar predomina una actitud de control y de poder en vez de llevar a cabo un apoyo y orientación hacia los directivos y docentes por lo que la imagen del supervisor ha impactado de manera perjudicial en las comunidades escolares. (Álvarez García, 1999)

Las autoridades del sistema educativo, han realizado cambios en las actividades que llevan a cabo los supervisores de zona, descargando en gran medida el trabajo administrativo, y lograr con esto que se disponga de los recursos necesarios para llevar el acompañamiento a los directivos, de los

centros escolares pertenecientes a su zona, con la finalidad de aplicar las estrategias que favorezcan la gestión directiva, así como el enlace en la adecuación de las políticas educativas.

En los cambios generados por la reciente reforma educativa, sobresalen las características de las funciones del supervisor como un actor importante en la mejora de la calidad de la educación secundaria. Ésta figura, ha tenido cambios importantes desde sus inicios, se le identifica como un vigilante en el seguimiento de las reglas y la normatividad en las escuelas, y con la facultad para destituir a docentes y directivos así como controlar, ordenar, vigilar, coordinar, planear, asesor, principalmente.

El empleo de técnicas para mejorar la supervisión ha sido de gran importancia en el trabajo de seguimiento en las diferentes áreas que abarca la función directiva y del supervisor, como lo son: el uso del Método Stallings empleado principalmente para conocer el aprovechamiento del tiempo, la diversidad de estrategias pedagógicas, así como de los materiales empleados en la enseñanza de los alumnos, y las visitas técnico- pedagógicas realizadas dentro del aula, así como la presencia en eventos cívicos realizadas por las escuelas.

El trabajo realizado en la gestión directiva, en un modelo basado en competencias, implica de manera inmediata, tener las habilidades personales, interpersonales y grupales que le permitan ser líder, con los atributos necesarios para ser escuela de calidad.

Lo anterior requiere entonces que los supervisores y directivos puedan ejercer una gestión adecuada a las necesidades de las escuelas y para que los directivos puedan ejercer dicha gestión, deben conocer su significado, sus implicaciones y la forma en que ésta se desarrolla en el entorno escolar.

Para Casassus (2003) gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización realizada” (pág. 18).

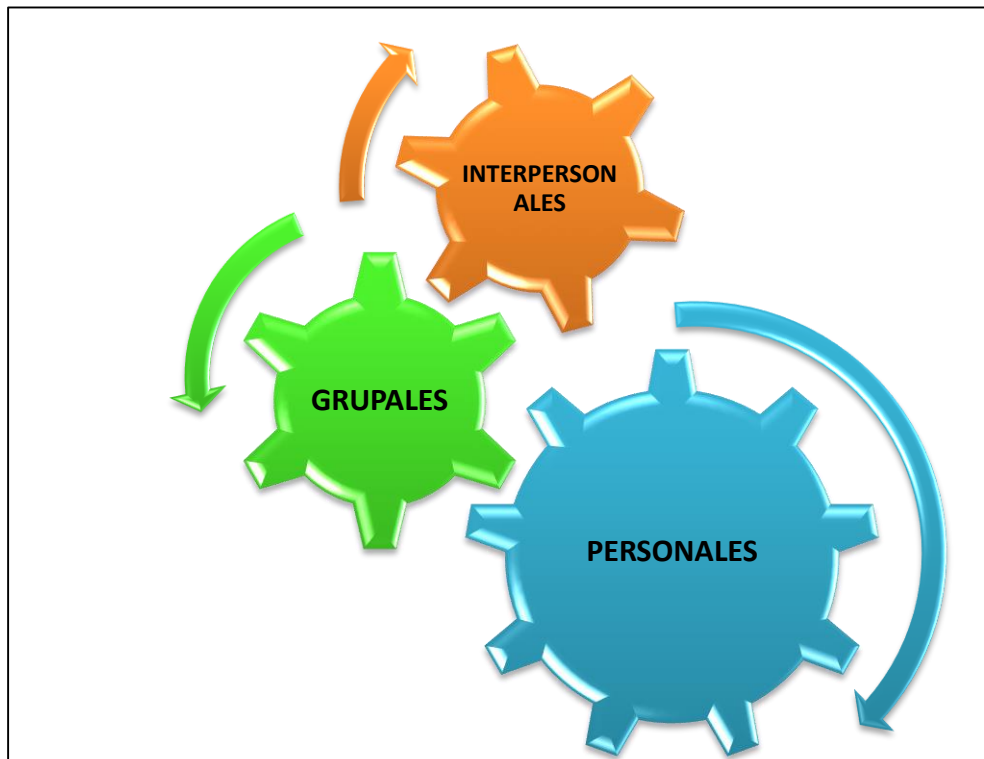
Por otro lado, el término gestar en este contexto significa “pensar y decidir a futuro, construir escenarios, tomar decisiones, planificar en busca de ese camino elegido y todo esto en un contexto determinado” (González y Unfried, 2005, p.2, citado por Mora, (2011).

El cómo se ejerce la gestión da cuenta del desarrollo logrado de las competencias por los directivos. Se advierte que es competente aquel que transforma la parte teórica en práctica que se refleja en

acciones por medio de las capacidades, habilidades o prácticas que se muestran en su trabajo cotidiano del gestor (directivo). En este sentido, incluso los retos más sencillos o que carecen de conflictos cognitivos requieren de un líder que muestre su fortaleza por medio de habilidades y destrezas sólidas, sobre todo en las relaciones y comunicación (Moss, 2006, citado por (Uribe Briceño, 2010).

Ahora bien, otro factor que contribuye a una buena gestión en por parte de los directivos y supervisores en la educación por competencias son las habilidades administrativas. Estas habilidades las clasifican Cameron y Whetten (2011) como lo indican en la ilustración 4.

Ilustración 4. Modelo de habilidades administrativas esenciales.



Fuente: Cameron y Whetten, Desarrollo de las Habilidades Directivas, 2011 (Modificado).

Se destacan algunas características en cada uno de las habilidades que constituyen a las competencias conductuales que desde la perspectiva personal son las mínimas indispensables de un directivo de escuela secundaria, sea pública, particular, técnica. Mismas que se incluyen en la tabla 5.

Tabla 5. Habilidades administrativas esenciales.

PERSONALES	GRUPALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Solución creativa del problema. • Manejo del estrés • Desarrollo de autoconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Liderar el cambio positivo • Formación de equipos efectivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos • Motivación de los empleados • Comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia • Formación de equipos efectivos.

Fuente: Cameron y Whetten, *Desarrollo de las Habilidades Directivas*, 2011 (Modificado).

Briceño (2010) y Cameron(2011), le dan prioridad a las habilidades, que si bien éste último lo determina como habilidades administrativas esenciales, coinciden en que el mejoramiento del comportamiento humano son las competencias que se deben adquirir como parte de la gestión directiva.

2.4 Marco Normativo de la gestión directiva en las escuelas secundarias

La sociedad mexicana del siglo XXI demanda una educación básica que cumpla con la preparación y formación de individuos críticos, que sepan trabajar en sociedad, que estén preparados para un mercado laboral a nivel mundial más competitivo, que esté capacitado en el uso y manejo de las tecnologías.

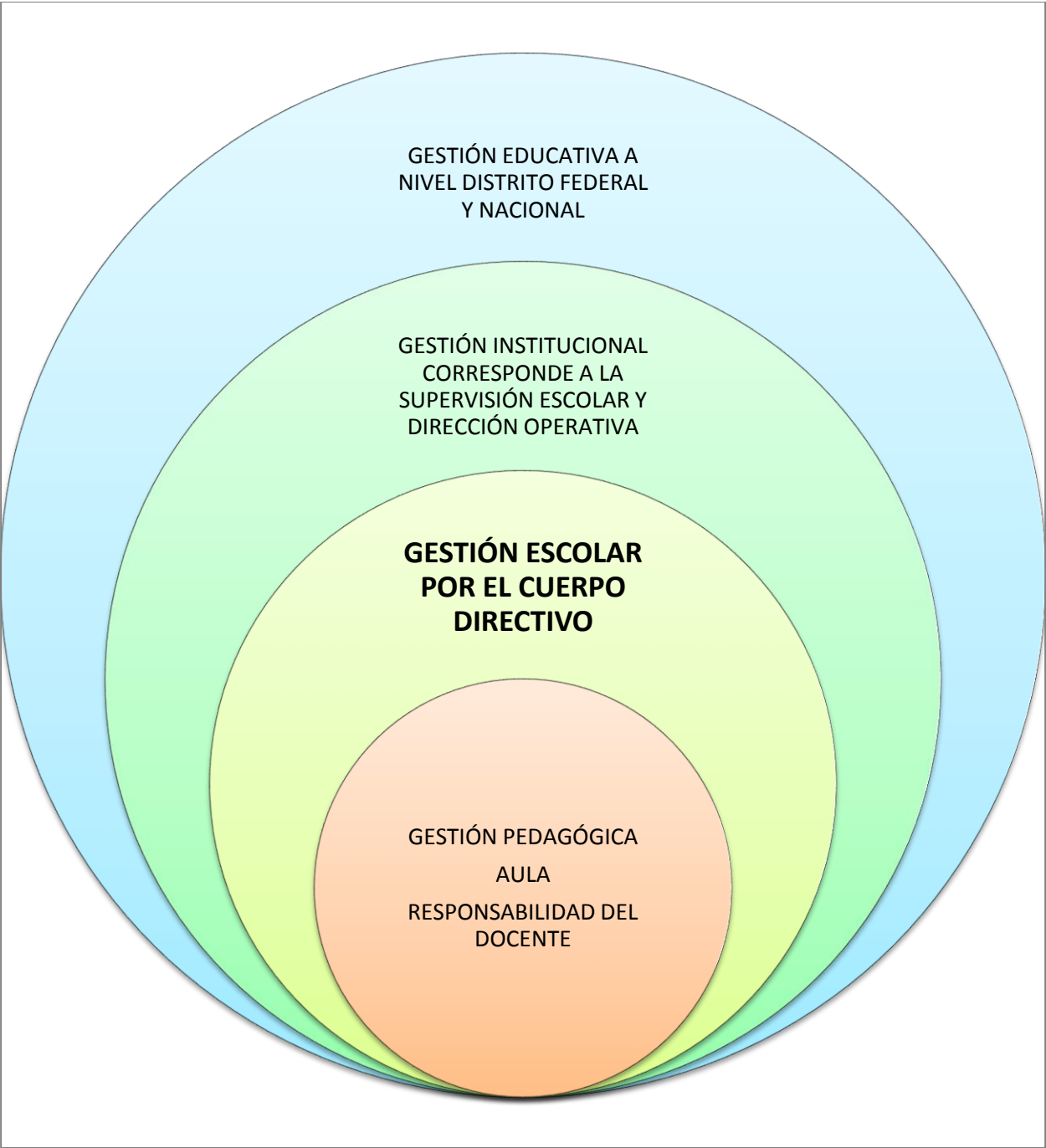
Ante estas necesidades de formación de educandos, el sistema educativo ha formulado proyectos, reestructuraciones en planes y programas, en los cuales la función directiva no va al mismo ritmo de actualización que los cambios generados en el sistema, por lo tanto es necesario analizar cuáles

son las carencias y necesidades de la función directiva para tener una gestión que cumpla con lo que demanda la sociedad mexicana.

En los últimos años la administración de la Coordinación Sectorial de Educación Secundaria ha trabajado en la aplicación de diversas acciones como es la el liderazgo docente, el logro educativo, acompañamiento escolar; en donde se busca transformar la impartición de la educación en el Distrito Federal, se pretende el cambio de una administración escolar a la Gestión Educativa.

En la siguiente ilustración se muestra la estructura administrativa que comprende la Gestión Educativa en el Distrito Federal.

Ilustración 5. Estructura Administrativa de la Gestión de la Educación en el Distrito Federal.

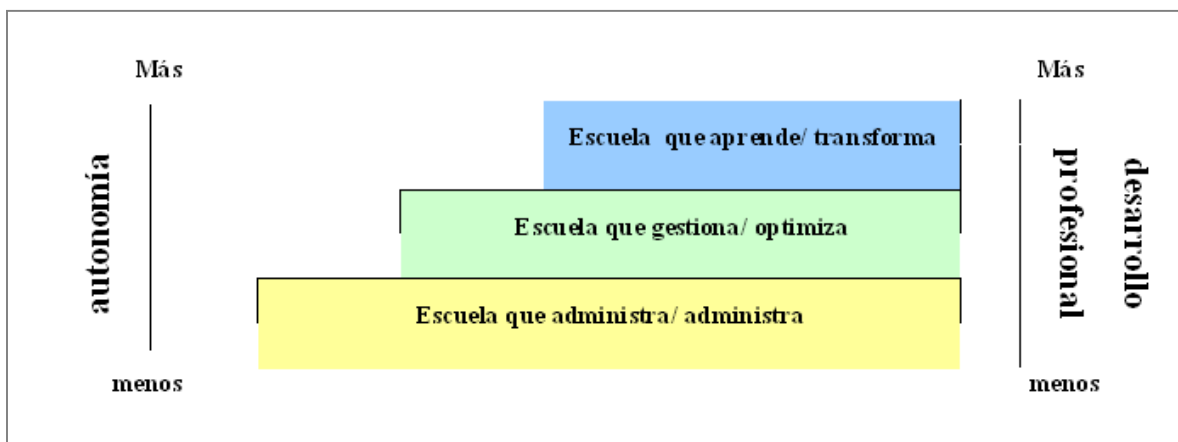


Fuente: SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2011, p.57 (Modificado).

Dentro del organización del entorno escolar, Uribe (2010) cita a Gairín (2000) para definir los tres niveles de progreso de la organización escolar: el más básico es aquel que solo se ocupa por los interés de la administración, en la segunda es en la que logra llevar a cabo una gestión y así optimiza los medios y recursos de la institución y finalmente está el nivel más alto que es aquel con las anteriores logra la transformación a través de la escuela que aprende.

En la ilustración 6 se hace una gráfica de niveles de desarrollo de le escuela en su gestión, la cuál implica los factores de autonomía y desarrollo profesional.

Ilustración 6. Niveles de desarrollo de una escuela



Fuente: Gairín J., 2000 (Adaptación)

Recuperado de: (Uribe Briceño, 2010, pág. 315)

Con respecto a los supervisores y directivos en las escuelas secundarias, el gobierno y la SEP se han esmerado en crear políticas educativas en la que los principales actores han sido los docentes y recientemente la figura del directivo, así como en la del supervisor.

Para esta última figura, y con fundamento en el PND 2013-2018 publicado en el DOF el 20 de mayo del 2013, se muestra la siguiente tabla que indica los objetivos, estrategias y líneas de acción que son implementados para poner énfasis en su participación:

Tabla 6. Objetivos, estrategias y líneas de acción en la labor del supervisor

<p>Objetivo 3.1</p> <p>Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.</p>	<p>Estrategia 3.1.1</p> <p>Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico</p>	<p>Línea de acción</p> <p>Mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad para apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes.</p>
<p>Objetivo 3.2</p> <p>Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo</p>	<p>Estrategia 3.2.1</p> <p>Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población</p>	<p>Línea de acción</p> <p>Desarrollar la capacidad de la supervisión escolar y del Servicio de Asistencia Técnica a la escuela, para favorecer la inclusión educativa</p>

Fuente: DOF, PND2013-2018 (Modificado)

De lo anterior las autoridades resaltan los retos actuales que afronta la supervisión, puntualizando como indispensables en su labor como gestor.

- Fortalecer su capacidad para apoyar, retroalimenta y evaluar el trabajo pedagógico de los maestros.
- Volver a los planteles con una visión centrada en el apoyo y acompañamiento de carácter técnico- pedagógico, que incida en la mejora consistente de los resultados de aprendizaje de los alumnos de su zona escolar.
- Lograr que su cercanía con las escuelas se convierta en un medio para facilitar y mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros e impulsar el desarrollo profesional de los colectivos escolares.

El enfoque actual del supervisor que establece las autoridades educativas son:

- Vigilar y fomentar la normalidad mínima escolar.
- Organizar y dar seguimiento a los Consejos Técnicos Escolares.
- Acompañar a los colectivos docentes, para promover acciones que permitan mejorar el logro educativo de los alumnos en su zona escolar.

Por todo lo anterior la figura del supervisor con base al enfoque actual ejerce un papel dinámico y constructor en el sus aspectos laborales, que cubra los requerimientos para una gestión competente, si la finalidad es el acompañamiento efectivo a los planteles escolares, debe ser el principal actor en el manejo de las competencias, reforzando las habilidades directivas y por lo tanto ser el guía de sus directivos para alcanzar las metas establecidas para una educación de calidad.

Los cambios en las funciones de los supervisores deben ser alcanzables en las diferentes modalidades de escuelas secundarias, considerando las normas y lineamientos que rigen a cada una de ellas, como lo es en su autonomía de las particulares en los que respecta a sus recursos financieros y en las públicas supervisando el manejo adecuado en éste rubro, como lo establece el Acuerdo Secretarial 717.

2.4.1 Acuerdo Secretarial 717

Es a partir del PND 2013- 2018, que por medio de sus reformas secundarias a la ley educativa, en las cuales se establecen cambios en la estructura del cuerpo directivo de las escuelas secundarias públicas, el cual tiene como finalidad fortalecer la gestión directiva, al incorporar actores, que tienen la finalidad de fortalecer la labor del directivo, y la del supervisor escolar, al pretender una descarga administrativa.

Se crea el Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar.

Este acuerdo sienta las bases para que las escuelas de educación básica se centren en el aprendizaje de sus alumnos y no en la atención de carencias, demandas o programas que se desvían del cumplimiento de sus propósitos.

El Acuerdo Secretarial 717 entra en vigor a partir del ciclo escolar 2014- 2015, en las escuelas públicas del Distrito Federal, así mismo, se han realizado distribuciones y repartición de las escuelas secundarias en las supervisiones de zona. Conservando la estructura jerárquica de la gestión escolar, de los ciclos escolares anteriores.

Como resultado de las reformas a los Artículos 3° y 73° Constitucionales, del 7 de febrero de 2013, en su transitorio Quinto Fracción III, señala que se debe “Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los órdenes de gobierno que corresponda con el objeto de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación” (DOF, 2013).

En la Ley General de Educación en su artículo 28 bis señala que:

Las autoridades educativas federales, locales y municipales... deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas.

En las escuelas de educación básica, la secretaría emitirá los lineamientos que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos:

I.- Usar los resultados de evaluación...

II.- Desarrollar una planeación anual de actividades....

III.- Administrar en forma transparente y eficiente los recursos... y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

En la siguiente tabla se muestra resumida la información de cada capítulo del Acuerdo Secretarial 717.

Tabla 7. Capítulos del Acuerdo Secretarial 717

Acuerdo Secretarial 717	
Capítulo	Índice
I	Disposiciones generales
II	Del fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica
III	Del uso de los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora escolar
IV	Del desarrollo de una planeación anual de actividades
V	De la administración, transparencia y rendición de cuentas de los recursos
VI	De las condiciones de participación de docentes, padres de familia y alumnos en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta

Fuente: SEP, Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, 2014

2.5 Evaluación de los directivos en la educación secundaria

En educación, existe un término que forma parte del vocabulario cotidiano que es la evaluación. Concepto que desde su definición ha generado polémica por los diferentes matices que la comunidad educativa le ha dado, lo cierto es que, es el instrumento más común, empleado para conocer los avances que existen en el caso de los alumnos en el aprendizaje, y en el campo de la docencia se le ha dado con gran repunte como medio importante para el ascenso a los cargos directivos, y de supervisión, así como de permanencia en la actividad actual como docente.

Ante los cambios generados en la política educativa y reformas se ha puesto énfasis en esta acción de evaluación como elemento fundamental en el cumplimiento de las metas establecidas en PND 2013- 2018 normatividad en la que se sustenta el Programa Sectorial de Educación 2013- 2018. También se considera en el Acuerdo 717 la parte de evaluación como un factor importante dentro de la gestión escolar.

MARCO NORMATIVO

En lo que respecta a los docentes, en la Ley General del Servicio Profesional Docente publicada por el DOF el 11 de septiembre del 2013, en el título primero (disposiciones generales) capítulo II se habla de la mejora de la práctica profesional en los artículos del 15 al 20; los últimos dos hablan acerca del servicio de Asistencia Técnica para el nivel básico y medio superior y también a cerca de los resultado obtenidos por la evaluación, los cuales no pueden repercutir a través de sanciones al personal docente. Se enuncian a continuación los artículos 15 al 18:

Artículo 15. La evaluación interna deberá ser una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la Escuela y de la zona escolar. Dicha evaluación se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director. Los docentes tendrán la obligación de colaborar en esta actividad.

Artículo 16. Para el impulso de la evaluación interna en las escuelas y zonas escolares, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán:

I. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación. Esta oferta tendrá como objetivo generar las competencias para el buen ejercicio de la función evaluadora e incluirá una revisión periódica de los avances que las escuelas y las zonas escolares alcancen en dichas competencias, y...

Artículo 17. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela apoyará a los docentes en la práctica de la evaluación interna, así como en la interpretación y uso de las evaluaciones

externas. Este servicio se brindará a solicitud de los docentes, del director o cuando la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determinen que una Escuela requiere de algún apoyo específico.

Artículo 18. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela será brindado por Personal con Funciones de Dirección o Supervisión y por Personal Docente con Funciones de Asesor Técnico Pedagógico que determinen las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados; este personal deberá cumplir con los procesos de evaluación correspondientes. En el caso del Personal Docente con Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica, dicha determinación se hará conforme lo establecido en el artículo 41.

Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán hacer pública la información sobre las plazas docentes con funciones de Asesor Técnico Pedagógico existentes y las responsabilidades de quienes ocupan cada Escuela y zona escolar. (págs. 7,8)

Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018

El proceso de planeación de la Administración Pública Federal tiene su fundamento en el Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se establece la rectoría del Estado en materia de desarrollo nacional, para fomentar el crecimiento económico, una distribución de la riqueza más justa, e impulsar el ejercicio de la libertad y dignidad de la sociedad.

De acuerdo al Artículo 21 de esta ley, al inicio de cada administración se debe elaborar el Plan Nacional de Desarrollo que constituye la base para el ejercicio de planeación sexenal, del cual se derivarán los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales, que determinarán las prioridades nacionales y orientarán las políticas públicas de los diversos sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 aprobado por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013, establece cinco metas nacionales y tres estrategias transversales.

Las metas nacionales son: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global.

Las estrategias transversales, de observancia para todas las dependencias y organismos, son: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.

De conformidad con el Artículo 23 de la Ley de Planeación, la formulación del Programa Sectorial de Educación tendrá como base la meta nacional México con Educación de Calidad, así como aquellas líneas de acción transversales que, por su naturaleza, le corresponden al sector educativo.

La definición de los objetivos, estrategias y líneas de acción del Programa Sectorial de Educación (PSE) tienen como referente el Artículo 3o Constitucional y el contenido de la Ley General de Educación. En particular, para el período 2013-2018, el PSE recupera la Reforma Constitucional en materia educativa que se promulgó el 26 de febrero de 2013 y las leyes reglamentarias que la concretan: Ley General del Servicio Profesional Docente, Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. DOF 13 de diciembre de 2013.

La gestión directiva ha contemplado la evaluación, sin embargo la visión que se le está dando con los cambios recientes, requiere que los directivos y supervisores hagan uso de nuevas competencias y habilidades, necesarias para llegar a obtener buenos resultados a través del análisis y reflexión de la evaluación.

CAPÍTULO III

Metodología de investigación para el estudio de los desafíos de la gestión en una escuela secundaria pública y una escuela secundaria particular

3.1 Tipo de investigación

3.2 Instrumentos para la obtención de la información

3.2.1 Indicadores establecidos en el contexto de la educación por competencias

3.3 Descripción de la muestra

3.3.1 Características del Colegio Tesoro del Saber

3.3.2 Características de la Escuela Secundaria Diura 285 "Xipe-Totec" turno matutino

3.4 Desarrollo de la investigación

Capítulo III. Metodología de investigación para el estudio de los desafíos de la gestión en una escuela secundaria pública y una escuela secundaria particular

En el presente capítulo se hace referencia a la metodología empleada en la investigación sobre los desafíos de la gestión directiva y el impacto dentro de la organización del plantel.

Aquí se pretende comparar el trabajo de gestión que se realiza en dos escuelas secundarias pertenecientes a la misma delegación, siendo una oficial y la otra particular, se sabe que las condiciones normativas, laborales, administrativas y sobre todo organizativas van a diferir, en el colegio particular los docentes tienen un contrato laboral que establece el colegio, este presenta autonomía en cuanto a la elección de su personal, el tipo de supervisión que se realiza por parte de los directivos queda muy lejos de lo que ocurre en una escuela pública, en la escuela particular se realiza el monitoreo de las clases vía electrónica por cámaras de video ubicadas en los salones de clase, sin embargo no es garantía de que la impartición de la clase sea considerando un modelo para desarrollar las competencias del docente y del alumno.

3.1 Tipo de investigación

El presente es un trabajo de investigación cualitativo, que consiste en el trabajo de campo, de donde se tuvieron las facilidades de los directivos para la obtención de datos de las experiencias y conocimientos adquiridos en su preparación profesional tanto de ellos como de los docentes, en relación a la gestión directiva que se lleva a cabo en sus centros escolares, y que busca optimizar la calidad de la gestión directiva.

3.2 Instrumentos para la obtención de la información

El trabajo realizado consistió en el desarrollo y aplicación de instrumentos como cuestionarios a directivos y docentes, entrevista a un investigador en educación, aplicación de cuestionarios, utilizando el siguiente material “Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad” de la Secretaría de Educación Pública, y del libro “Desarrollo de las Habilidades

Directivas” Kim Cameron y David Whetten. Dichos instrumentos se presentan en los primeros anexos del presente trabajo, estos muestran los aspectos que se solicita al personal para resolver e investigar acerca de la gestión escolar y poder encontrar los desafíos a los que se enfrentan los directivos y supervisores.

3.2.1 Indicadores establecidos en el contexto de la educación por competencias

El sistema educativo emplea indicadores nacionales e internacionales que le permite establecer un comparativo de los avances que se tiene en la educación, que son las pruebas PISA y ENLACE, ésta última no se aplicó en el ciclo escolar 2013-2014, como consecuencia de los cambios por la reforma educativa.

De igual manera las escuelas tienen sus indicadores internos que les ayudan a establecer los ajustes o modificaciones pertinentes para mejorar en su labor como instituciones educativas, entre estas consideran: los resultados de aprovechamiento bimestral y final, la demanda que se presenta para la incorporación al plantel, el porcentaje de deserción si lo hay, la incorporación de los alumnos a las escuelas del nivel medio superior, los problemas de índole social que se presentan en la comunidad circundante.

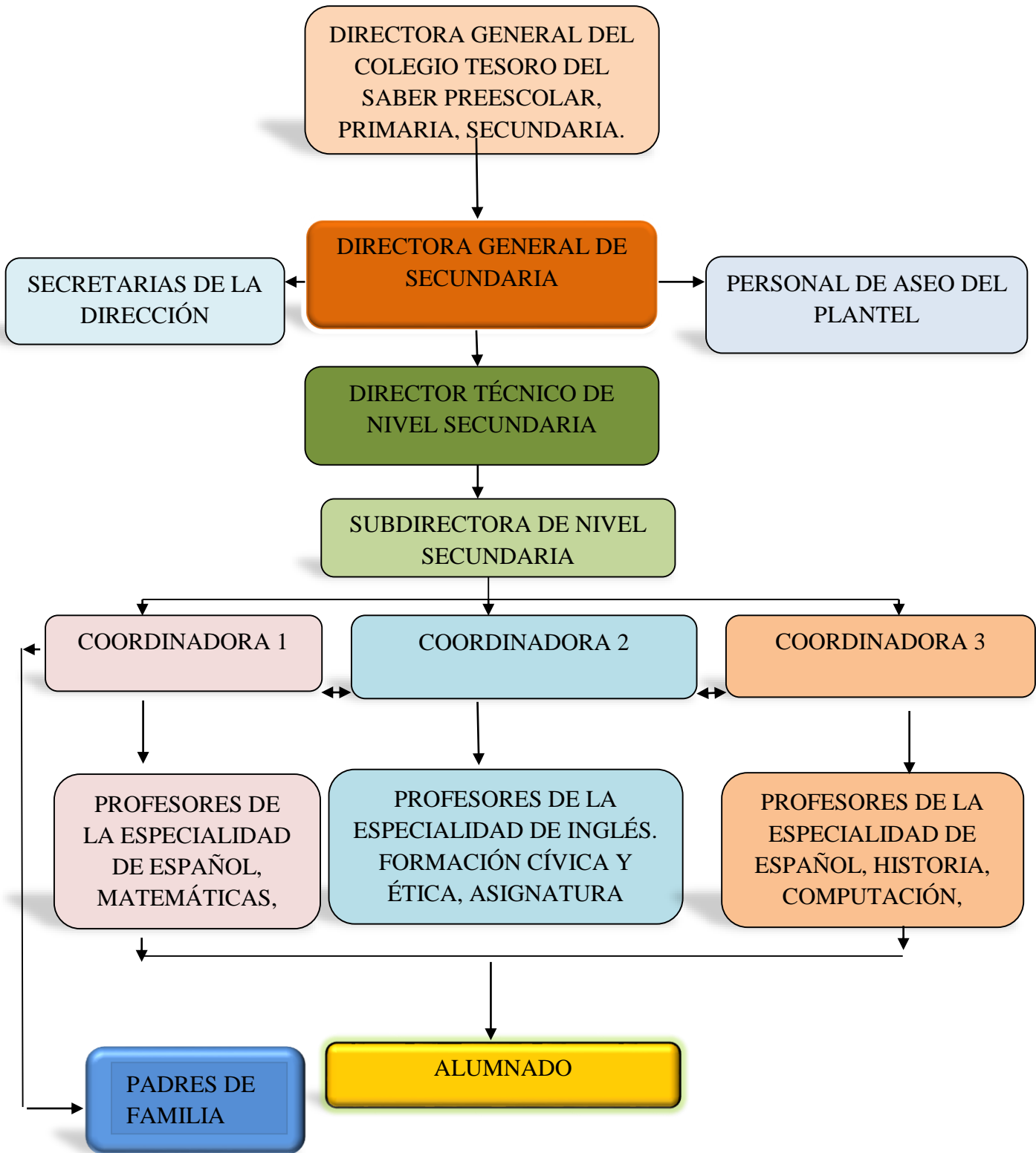
3.3 Descripción de la muestra

A continuación se describen los distintivos de la muestra que, en ésta investigación, corresponde a las dos escuelas que forman parte de la investigación: la primera es una escuela particular (Colegio El Tesoro del Saber) y la segunda es una escuela pública (Escuela Secundaria Diurna 285 “Xipe-Totec” turno matutino).

3.3.1 Características del Colegio El Tesoro del Saber

El Colegio se encuentra en la calle de norte 74 en la Colonia La Malinche de la delegación Gustavo A Madero en el Distrito Federal, El colegio trabaja los niveles de preescolar, primaria y secundaria, para el presente estudio se enfocó en el nivel básico de secundaria. Perteneciente a la zona escolar XXXVI formada por 5 escuelas particulares y 5 escuelas oficiales. Se encuentra en una zona de nivel socioeconómico medio. La escuela secundaria fue fundada en 1994 por su directora la profesora Nallely Camara Medina.

Ilustración 7. Estructura Organizacional del Colegio Tesoro del Saber



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Características de la Escuela Secundaria Diurna 285 “Xipe- Totec” turno matutino

La escuela se ubica en la calle de Providencia en la Colonia La Esmeralda en la delegación Gustavo A Madero en el Distrito Federal, pertenece al grupo de escuelas oficiales muy cercanas y son las Secundaria 241 y 138.

Pertenece a la zona escolar XXXIX formada por 7 escuelas oficiales y 2 escuelas particulares. Se encuentra en una zona de nivel socioeconómico que presenta problemas sociales como la drogadicción, vandalismo, entre otros. Inició sus actividades en 1982.

Actualmente el inmueble es compartido con el turno vespertino, Es una de las escuelas contempladas a formar parte del programa escuela de Jornada Ampliada para el ciclo escolar 2015-2016. El personal adscrito actualmente a la escuela que atiende a nuestros alumnos, se compone de 58 docentes. De ellas el 55% es personal con estudios normalistas. El 45% restante no tiene estudios normalistas, algunos son egresados de la UNAM y otros del IPN.

Entre el personal docente que no está frente a grupo, cuyo objetivo es apoyar las actividades técnico-pedagógicas, hay dos orientadoras tres prefectos, dos Trabajadoras Sociales y un Médico Escolar.

También cuenta la escuela con personal no docente; en la parte administrativa, una contralora, cuatro secretarias y un secretario, cinco trabajadores de Asistencia a la educación, tienen a su cargo, el aseo y mantenimiento del edificio escolar, y un conserje.

La estructura organizacional para la gestión de la escuela secundaria diurna 285 “Xipe-Totec” turno matutino durante el ciclo escolar 2013-2014 se encuentra en la ilustración 8.

Ilustración 8. Diagrama de organización de la Escuela Secundaria en el ciclo 2013-2014

ESCUELA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN
Septiembre de 1981

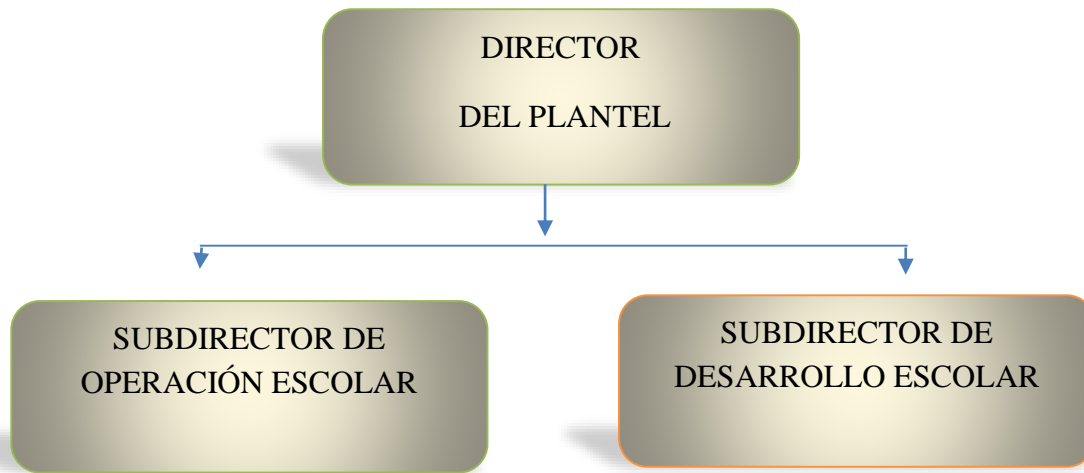


Fuente: SEP, Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria. (sept 1981).

Sin embargo, debido a los cambios realizados a mediados del presente año, la estructura se ha visto modificada. La subdirección ahora queda dividida en dos partes. A partir de esto, en el ciclo escolar 2014-2015 se considera ahora al subdirector técnico pedagógico como parte de los directivos en las escuelas secundarias públicas.

Este cambio se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 9. Estructura directiva en las Escuelas Secundarias a partir del ciclo 2014-2015



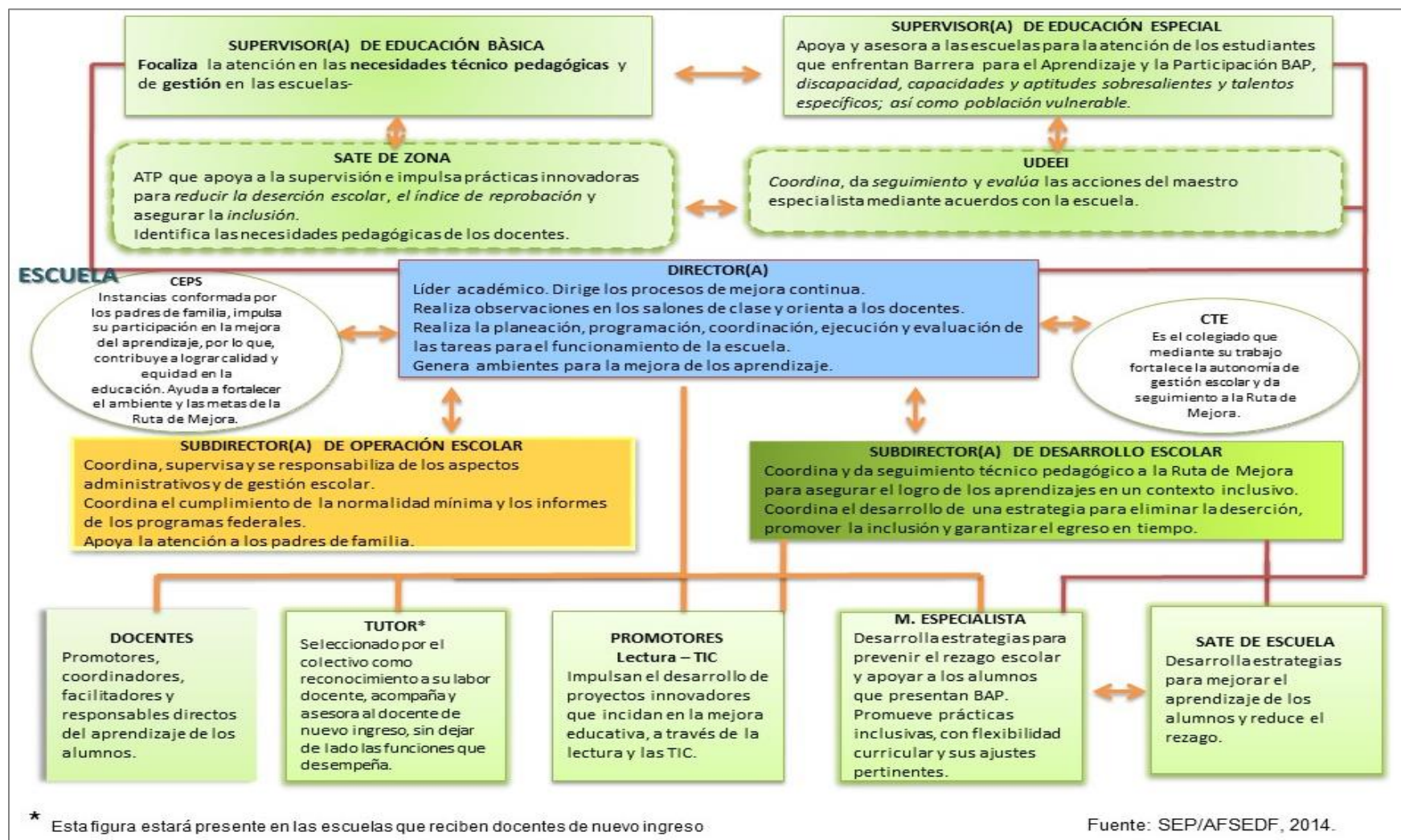
Fuente: Elaboración Propia

Como complemento a los cambios en la estructura directiva, se establecen las funciones que deben llevar a cabo tanto los directivos, como los subdirectores y otras partes del personal. Se incluye el papel que debe cumplir el docente dentro de esta organización y el orden jerárquico que le corresponde, con él que comparte la posición de los tutores, especialistas, promotores, entre otros. En estas se consideran también a otros organismos, como son: CEPS y CTE.

También se toman en cuenta las funciones que deben llevar los supervisores, esto incluye en particular a la educación de nivel secundaria y se remarca la gestión que deben llevar los mismos dentro de sus actividades en la comunidad escolar.

A continuación se muestra la estructura y funciones de la Escuela Pública para el ciclo escolar 2014-2015.

Ilustración 10. Funciones de las figuras educativas en el ciclo escolar 2014-2015



Recuperado De: Administración Federal De Servicios Educativos En El Distrito Federal, 2014

3.4 Desarrollo de la investigación

A través de la gestión realizada por la Coordinación de MAGDE, se obtuvo la autorización para llevar a cabo la estancia en: “Colegio Tesoro del Saber, nivel secundaria y la escuela secundaria diurna número 285 “Xipe- totec” turno matutino, ambas pertenecientes a la delegación Gustavo A. Madero en el Distrito Federal, la estancia se llevó a cabo durante el ciclo escolar 2013- 2014.

El objetivo principal de la estancia, fue conocer de manera presencial las dificultades que se le presenta a la figura directiva en el quehacer cotidiano en la vida de éstas instituciones educativas, y los retos que deben afrontar, considerando las características estructurales de organización y administración en escuela pública que se rige en su totalidad por la Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal (AFESDF), y la escuela particular, de quien sus recursos financieros son independientes de la AFESDF, y que le da autonomía gestora en éste campo.

Estas diferencias son el punto central en el trabajo del estudio realizado, debido a que son factores importantes, para la realización de la gestión y las competencias que se requieren para la eficiencia y calidad de la escuela.

El primer encuentro que se tiene es con la profesora Nallely Camara Medina, directora del plantel “Colegio el Tesoro del Saber”, en el mes de enero del 2013, en la capacitación que se impartió a los directivos, como parte de las actividades de actualización de la inspección de la zona escolar XXXVI, con respecto al Método Stallings, el cual consiste en la observación del aprovechamiento del tiempo efectivo de clase en diversas actividades pedagógicas.

Lo anterior permitió tener la oportunidad de conocer las instalaciones del plantel y la forma en que se trabaja por parte de los diferentes actores del plantel, observando un clima de responsabilidad, trabajo y compromiso.

En lo concerniente a la escuela secundaria diurna No. 285 “Xipe- Totec” turno matutino, el contacto se llevó a cabo con la incorporación a trabajar en éste centro escolar, teniendo así la oportunidad de conocer las prácticas laborales de gestión que se realizan por parte del cuerpo directivo a cargo de la profesora Esperanza Esther Arizabalo Betancourt.

Se realizaron las entrevistas a los docentes, a las coordinadoras y directivos en las instalaciones respectivas. Posteriormente se entregaron los cuestionarios a los directivos de ambas escuelas diseñados para obtener información acerca de la gestión directiva, de las competencias necesarias para ejercer un buen liderazgo, de las relaciones humanas con su personal, entre otros factores que se consideran importantes.

En ambas escuelas se tuvo la oportunidad ser observador pasivo del trabajo de los docentes en el aula lo cual sirvió para conocer el liderazgo de los mismos con los estudiantes; así como su forma de trabajar con los estudiantes, ya sea por competencias o no.

Finalmente se realizó la entrevista al profesor Flavio Manuel Guijarro González, investigador en el campo educativo y profesor de asignaturas que corresponden a las licenciaturas en pedagogía y psicología educativa. Ésta entrevista es con la finalidad de enriquecer las observaciones y el análisis de la información obtenida, así como de conocer la visión que tiene con respecto a temas abarca la gestión escolar debido, tanto a los años de su experiencia docente, su experiencia como investigador.

Al finalizar el ciclo escolar 2013- 2014, se informa de manera anticipada, de las modificaciones de índole administrativo en la estructura del cuerpo directivo en las escuelas públicas en el Distrito Federal. Estos cambios son resultado de las reformas educativas establecidas en las leyes secundarias de educación, y que entran en vigor a partir del ciclo escolar 2014- 2015.

Otro punto para la exploración es la reestructuración que se aplica a las escuelas de nivel básico, tanto en primaria como en secundaria, la función del supervisor, conocido también como el inspector de zona, figura importante que resalta en los cambios realizados por las autoridades educativas, por ello, se incluye en la investigación realizada (únicamente en el marco teórico referencial).

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación

4.1 Comparativos de algunas características de las escuelas participantes

4.2 Relación entre las opiniones de los directivos de cada escuela en base a la información obtenida en las entrevistas

4.3 Relación entre las opiniones de los coordinadores de cada escuela en base a la información obtenida en las entrevistas

4.4 Relación entre las opiniones de los docentes de cada escuela en base a la información obtenida en las entrevistas

4.5 Interpretación de los datos obtenidos en los cuestionarios por parte de los directivos

4.6 Análisis de la información obtenida en la entrevista dirigida al investigador en el campo educativo.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación

Para el análisis de los datos, primero se establece información recopilada a lo largo de la investigación como parte de las entrevistas y los cuestionarios realizados, éstas son de manera general e indican algunas características sobre las escuelas participantes a manera de comparativo, para conocer sus semejanzas y diferencias, las cuales se consideran relevantes para interpretar los resultados de las entrevistas, visitas a las aulas y los cuestionarios en términos de la gestión escolar y escuelas de calidad.

En el presente capítulo, se muestran gráficas, tablas comparativas, diagramas y comentarios u observaciones como parte del análisis e interpretación de la información recabada.

La entrevista realizada al investigador en el campo educativo, el profesor Flavio Manuel Guijarro González, que se encuentra en el Anexo 5, se analiza en el presente capítulo en torno a temas como gestión, escuela de calidad y competencias.

4.1 Comparativos de algunas características de las escuelas participantes

Es importante conocer los aspectos externos e internos de cada escuela, esto permite ampliar la comprensión de la visión que pueden tener los directivos o coordinadores, incluso los docentes dentro de la comunidad escolar.

Las escuelas secundarias se encuentran en diferentes zonas escolares, el Colegio Tesoro del Saber se encuentra en la Zona Escolar XXXVI y, por otra parte, la Escuela Secundaria Diurna 285 “Xipe-Totec” se encuentra en la Zona Escolar XXXIX.

Cada zona escolar tiene diferente cantidad de escuelas a su cargo, así las modalidades de cada escuela como lo indica el diagrama de la ilustración 11.

Ilustración 11. Características de las zonas escolares ciclo escolar 2013-2014



Fuente: Elaboración Propia

Las escuelas participantes tienen diferencias con respecto a su infraestructura, uso de recursos materiales, entre otros factores que a su vez se consideran en la gestión de los directivos y coordinadores.

La siguiente tabla hace un contraste en la información de cada escuela, donde el único punto en el que coinciden es en los planes y programas que trabajan.

Tabla 8. Comparativo de algunas características de las escuelas participantes

<i>Características de las escuelas sobre recursos materiales y otros aspectos</i>	Colegio Tesoro del Saber	Escuela Secundaria Diurna 285 “Xipe-Totec” Turno Matutino
<i>Población estudiantil.</i>	Es selectiva	La determinan las autoridades en base a los resultados del IDANIS
<i>Personal docente.</i>	Contratación directa	Contratación por parte de la SEP
<i>Infraestructura</i>	Modificable conforme necesidades y recursos.	Sujeta a los recursos financieros otorgados por la SEP o de la Delegación
<i>Planes y programas</i>	Los establecidos por la SEP	Los establecidos por la SEP
<i>Material Didáctico.</i>	Proporcionado por la escuela y padres de familia.	Proporcionado por la SEP con base a los resultados del Programa Escuela de Calidad
<i>Nivel socioeconómico del alumnado</i>	Medio alto	Medio bajo, con graves problemas de seguridad social

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del director de la escuela particular, muestra características de un liderazgo al contar con la iniciativa de crear y dirigir el nivel secundaria del colegio, los resultados obtenidos en la parte académica, son muestra del trabajo que realiza la institución. Su permanencia en el cargo no es determinado por la supervisión ni autoridades educativas.

A continuación se muestran las matrículas de ambos colegios en los últimos tres ciclos escolares (tabla 9); así como la cantidad de personal docente y no docente que labora en cada una de las escuelas en el ciclo escolar 2013-2014(tabla 10).

Tabla 9. Matrícula de los últimos tres ciclos escolares de ambas escuelas

Colegio El Tesoro del Saber			“Xipe – Totec” turno matutino	
NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS	Grupos por grado Primero, Segundo, Tercero	CICLO ESCOLAR	NUMERO DE ALUMNOS INSCRITOS	Grupos por grado Primero, Segundo, Tercero
264	5-4-3	2013 – 2014	442	5-5-5
225	4-3-3	2012 – 2013	406	5-5-5
192	3-3-3	2011- 2012	389	5-5-5

Fuente: Elaboración propia

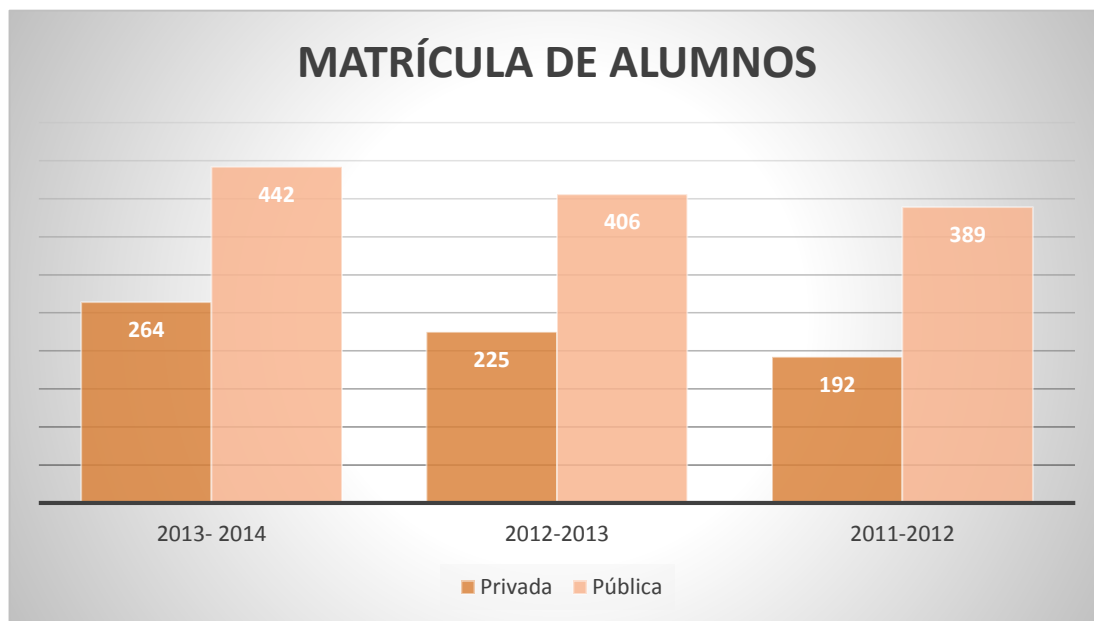
Tabla 10. Personal que labora cada escuela en el ciclo escolar 2013-2014

Escuela	Docentes	Personal de Servicio de Asistencia Educativa	Personal Administrativo	Personal de apoyo
Colegio El Tesoro del Saber	10	4	2	1
“Xipe – Totec” turno matutino	58	8	5	6

Fuente: Elaboración Propia

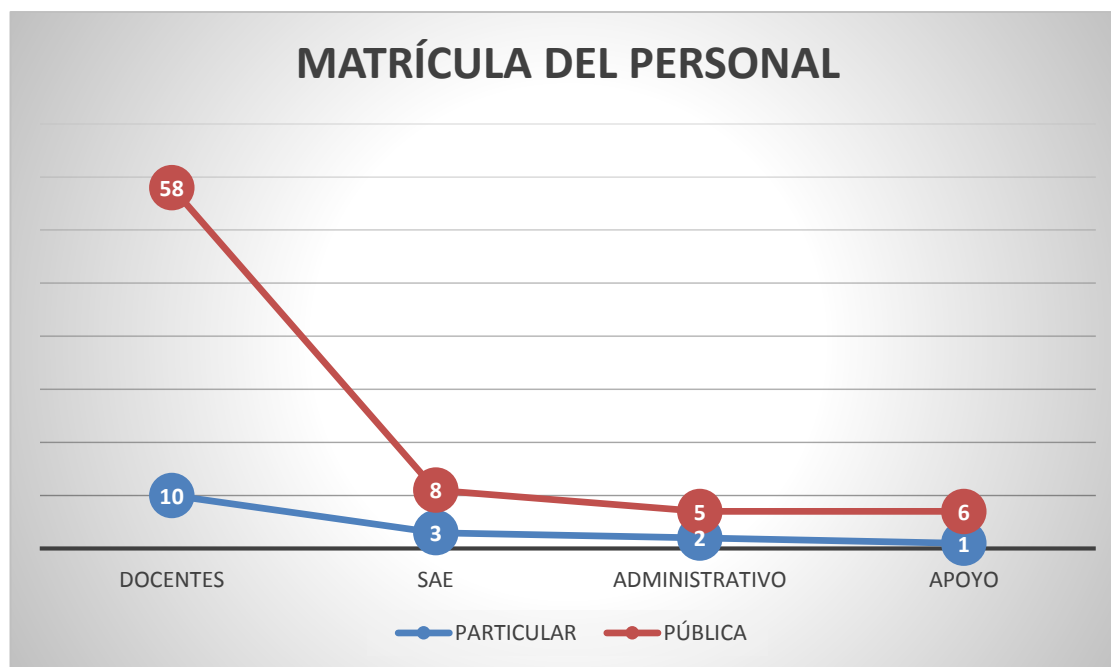
En base a los datos presentados en las dos últimas tablas anteriores, se muestran las gráficas de la matrícula de estudiantes (gráfica 1) y matrícula del personal docente (gráfica 2).

Gráfica 1. Matrícula de alumnos en los últimos tres ciclos escolares



Fuente: Elaboración Propia en base a la tabla 9.

Gráfica 2. Matrícula del personal que labora en ambas escuelas en el ciclo escolar 2013-2014



Fuente: Elaboración Propia en base a la tabla 10.

4.2 Relación entre las opiniones de los directivos de cada escuela en base a la información obtenida en las entrevistas

Las siguientes tablas indican características de los directivos de cada escuela (tablas 11, 12 y 13); posteriormente se hace una tabla comparativa de la opinión de los directores de cada escuela con respecto a las preguntas planteadas en la entrevista (tabla 14).

Tabla 11. Nivel de estudios y año de inicio de actividades de los directivos de ambas escuelas.

Escuela	Año de inicio de actividades de las escuelas	Directivos	Nivel Máximo de Preparación
Colegio El Tesoro del Saber	2004	1 Directora 1 Director Técnico 1 Subdirectora	Sin dato Licenciatura Licenciatura
“Xipe – Totec” turno matutino	1982	1 Directora 1 Subdirectora	Licenciatura Licenciatura

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Datos obtenidos de la entrevista a los directivos. Escuela Particular. Octubre 2013.

Nombre	Nallely Camara M	Mario Camara M	Mónica Dominguez P
Cargo	Directora (nivel secundaria)	Director Técnico	Subdirectora
Nivel máximo de estudios	-----	Licenciatura	Licenciatura
Institución en donde realizó sus últimos estudios	-----	UNAM	UNAM
Fecha de última capacitación	Noviembre 2013	Septiembre 2013	2010
Años de experiencia como docente	-----	7	25
Años de experiencia como directivo	9	2	12
Tiempo que lleva en su función actual.	9	2	9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Datos obtenidos de la entrevista a los directivos. Escuela Pública. Noviembre 2013.

Nombre	Esperanza Esther Arizabalo B	María del Rosario Rosas C
Cargo	Directora	Subdirectora
Nivel máximo de estudios	Licenciatura	Licenciatura
Institución en donde realizó sus últimos estudios	ENSM	UNAM
Fecha de última capacitación	2013	2013
Años de experiencia como docente	Más de 30	28
Años de experiencia como directivo	4	1
Tiempo que lleva en su función actual.	4	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Respuestas de los directivos de cada escuela en las entrevistas realizadas.

Colegio el “Tesoro del saber”	Pregunta	“Xipe- Totec” turno matutino
Es la escuela que tiene equilibrio entre el tiempo invertido a la enseñanza y el aprendizaje con resultados a largo plazo en los alumnos.	Qué es escuela de calidad	Cumplir con la cobertura de las necesidades de la población mexicana y de manera internacional.
El uso de la tecnología como medio de difusión en nuestra página de internet, mantas alusivas a los resultados de aprendizaje del alumnado, en realidad la demanda es alta y el cupo es limitado.	Acciones que realiza para conocer la demanda de su escuela	Comentarios de trasmano. Preinscripciones
Resultados de ENLACE, COMIPEMS, promedios finales por grupo y por plantel	Instrumento de diagnóstico empleados para realizar mejoras en el plantel	Informes de evaluación bimestral Estadísticas con altas y bajas de alumnos Observaciones verbales de los alumnos y padres de familia.
Solo se contrata personal capacitado y se les pide compromiso	Cómo realiza su gestión	En las Juntas de Consejo Técnico Escolar, se llegan a acuerdos para cubrir los requerimientos de la comunidad escolar.

<p>Capacitación constante y estímulos económicos.</p>	<p>Cómo promueve la mejora del plantel en lo pedagógico, administrativo y organizacional.</p>	<p>Por medio del PEC. De esta manera se organizan las actividades del ciclo escolar.</p>
<p>Se aceptan opiniones y se respeta cada forma de trabajar. La tolerancia y el criterio abierto permiten una cordial invitación</p>	<p>Cómo promueve un clima de cordialidad, participación y respeto con su personal.</p>	<p>Por medio de fomento de valores, frases proactivas o las leídas en ceremonia cívica. Además, por las actividades de acción social.</p>
<p>Mejorar promedios, evitar abandono escolar y actualizar al personal para brindar un excelente servicio humano-educativo.</p>	<p>Su visión como directivo dentro de 5 años</p>	<p>Mejorar infraestructura, de reposición de equipos de cómputo del laboratorio GAM, estructura metálica de ventanas de salones faltantes etc.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Relación entre las opiniones de los coordinadores en base a la información obtenida en las entrevistas

En las entrevistas a las coordinadoras se considera que para la escuela particular la escuela cuenta con tres coordinadoras, en la escuela pública esta función corresponde a la subdirección y no a las orientadoras, por el tipo de función que realizan, que es diferente al realizado en la escuela particular.

En la tabla siguiente se muestran las opiniones y respuestas en base a las preguntas planteadas en base a las entrevistas aplicadas a cada una de ellas. Se hace un comparativo por escuela, y a su vez, por coordinadoras en la escuela particular.

Tabla 15. Respuestas de las coordinadoras de cada escuela

<i>Colegio el “Tesoro del Saber”</i>			Peguntas	<i>“Xipe –Totec” turno matutino</i>
1	2	3	Número de coordinadoras	1
Soy apoyo, trabajamos juntos, doy acompañamiento para una clase novedosa	Supervisar el trabajo de los maestro desde la planeación hasta la impartición de clase. En casos justificados hay flexibilidad para ajustar lo planeado	Orientar en el desarrollo de una clase, elaboración de tareas, exámenes, verificar que trabajen conforme al programa y necesidades del colegio. Entrar a clase y comprobar que lleven a cabo su planeación, guiarlos, se le sugieren acciones para el control de grupo.	Funciones con los docentes en el aspecto pedagógico y personal	Es verificar que estén en sus grupos a tiempo. Realizar las visitas a grupo para la prueba Stallings. Que en todo momento los alumnos estén en sus salones.

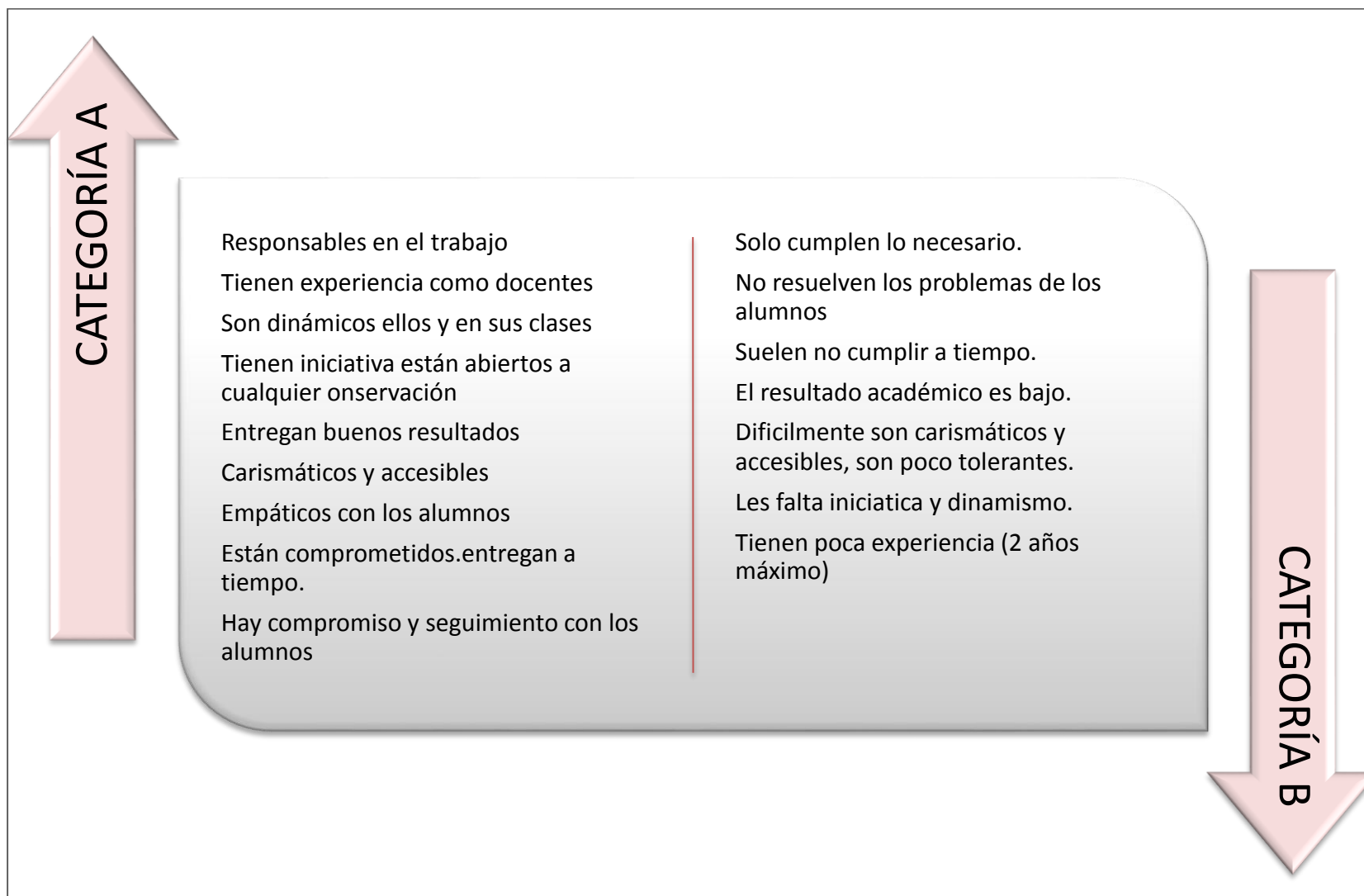
<p>Verificar que tenga un buen maestro, que cumpla con su trabajo, que se trate con respeto. Que tengan las condiciones ambientales adecuadas, mobiliario, ventilación. Checar que estén todos en sus clases y los profesores en su horario</p>	<p>Supervisar la presentación de los alumnos, que no suban celulares al aula, revisión de mochilas. Atender a los alumnos en todas sus necesidades de convivencia dentro del salón, con sus compañeros o con profesores. Siempre se busca escuchar y llegar a acuerdos</p>	<p>Ser guía y mediadora de sus conductas; que el alumno se sienta importante, que se le reconozcan sus aportaciones. Ser facilitadora del conocimiento. Hace observaciones de mejora y felicitaciones al alumno</p>	<p>Función con los alumnos en el aspecto pedagógico y personal</p>	<p>Revisar que traigan el uniforme correcto, el corte de cabello, portar su credencial a la entrada. Verificar que estén en sus salones durante las clases, que cumplan</p>
<p>Considero que algunos papás no son empáticos con uno como coordinadora, una debe dar respuesta por acciones que no realizó.</p>	<p>Ante problemáticas con papás y alumnos que no aceptan las disposiciones, se toman acciones de negociación, basadas en el marco de convivencia</p>	<p>Entrevistar a los padres de familia de alumnos con los que se detecta con problemas de aprovechamiento y/o conducta</p>	<p>Funciones con los padres de familia</p>	<p>Atenderlos, y darles lo que solicitan si son constancias, si es para solucionar un problema con la conducta o aprovechamiento de su hijo, se platica con ellos para informarles y concientizarlos del apoyo que deben dar en casa</p>

*	*	*	Características de los docentes	Son cumplidos, no hay problemas por que no cumplan con su trabajo, en algunos casos hay retraso en entrega a tiempo de estadísticas, cuadros.
---	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

*Observaciones de las coordinadoras de las características de los docentes, las tres coinciden en ubicarlos en dos categorías (diagrama que se encuentra en la siguiente ilustración):

Ilustración 12. Categorías que establecen las coordinadoras de la escuela particular



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Relación entre las opiniones de los docentes en base a la información obtenida en las entrevistas

En cada caso el número de entrevistados fue de cinco profesores de diferentes especialidades, se registra los comentarios, en algunas respuestas son muy similares entre los docentes del mismo plantel, en estos casos se anotan las más repetitivas.

La clasificación de la información obtenida los diferentes docentes resume las ideas de los cinco profesores a los que se entrevistó en cada escuela, tabla 16.

Tabla 16. Respuestas de los docentes en cada escuela, con respecto a las entrevistas realizadas

Colegio el “Tesoro del saber”	Pregunta	“Xipe- Totec” turno matutino
5 profesores	Numero de entrevistados	5 profesores
Es desde la parte desde que el maestro y la escuela estén comprometida. Es la que se preocupa por que los chicos aprendan, un buen ambiente, adquieran hábitos para la vida. Es entregar las herramientas necesarias en la que todos participamos por equipo. La escuela de calidad es la que está al pendiente de las necesidades de sus maestros y alumnos, y que por medio de una buena dirección se organiza para cubrir las necesidades. Es un todo que busca obtener los mejores resultados	Que es escuela de calidad	Surge de una iniciativa de gestión escolar con el propósito de una mejora en el logro educativo. Está al tanto de la mejora de la calidad de la educación que reciben los alumnos e implementa estrategias paraa lograr buenos resultados en el aprovechamiento escolar Es la que proporciona lo mejor para todos los que participan en educación. Es la escuela que está comprometida con la mejora de la enseñanza de sus alumnos, por medio de un trabajo colegiado en donde el director es la figura que por si sola es una guía a seguir.
Nivelación pedagógica por cuenta propia. Al inicio del ciclo. Las cursos nos dan, Para ingresar no. No como tal, han sido por mi cuenta	Recibió capacitación para su labor como docente antes de ingresar a su actual centro de trabajo	Las Juntas de Consejo Técnico Escolar al inicio de cada ciclo escolar.
Aperturas de cursos Dan pláticas de carácter motivacional. De todo tipo. En todo momento de la dirección y subdirección	Recibe asesoramiento o acompañamiento por parte de sus directivos	En cuanto a lo académico ninguno, solo hay supervisión de planes y programas y de la impartición de clase. Las que se proporciona por las Juntas de Consejo Técnico Escolar.

<p>Nos apoyan en todo momento, siempre hay apertura por parte de la directora, subdirección.</p>		
<p>Es el organigrama de una escuela, desde la parte directiva hasta los que conforman el plantel educativo.</p> <p>La reciprocidad que hay con el jefe con el empleado.</p> <p>Incluye una organización completa, que va desde la figura principal hasta el último de los empleados.</p> <p>Es la manera en que se lleva la organización de la escuela.</p>	<p>Que es gestión escolar</p>	<p>Todos los asuntos administrativos, didácticos, pedagógicos que organizan en y para beneficio de la escuela.</p> <p>Se entiende como la dirección participativa de todos los que conforman la escuela para un fin, que es la educación de los alumnos.</p> <p>Es el buen desempeño que involucra a docentes y directivos en el centro escolar para mejorar la educación del alumno a través de diferentes procesos, en la escuela considero que si se llevan a cabo, pero faltan algunos aspectos.</p>
<p>Si y día a día la llevamos con los alumnos.</p> <p>Si se lleva a cabo.</p> <p>Es una serie de normas para que exista una buena relación de los muchachos con nosotros y entre ellos.</p> <p>Si, claro que si es para una buena relación de armonía.</p>	<p>Conoce la normatividad que rige a su escuela</p>	<p>Nos la dan a conocer al inicio del ciclo escolar</p> <p>Principios pedagógicos, puntos de la normalidad, ley general de educación y diferentes acuerdos</p> <p>Si son proporcionados al inicio del ciclo con fotocopias</p> <p>Las analizamos en las JCTE</p>
<p>Aumentar el área de los salones.</p> <p>Es que se quitara un poco de carga administrativa, que sea únicamente la clase para dar clase.</p> <p>Seguir apégándonos a la secuencia.</p> <p>Dar tiempo para calificar, aquí en el colegio se califica diario, se lleva un registro de los alumnos.</p>	<p>Cambios necesarios para mejorar la calidad dentro del aula y en el plantel</p>	<p>Ajustar la planeación</p> <p>Hacer uso de nuevas dinámicas y estrategias que sean atractivas a los alumnos.</p> <p>Apoyo efectivo.</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Evitar caer en carga administrativa que no es necesaria.</p> <p>Mejorar las condiciones materiales y didácticas de la escuela.</p>

<p>Más cursos e información pedagógica, en lo administrativo la escuela lo lleva bastante bien. Me hace falta un curso como para actualizarme. La organización de la escuela es buena. Estar más al pendiente de nosotros, y de alumnos que muestran cierto desinterés. Un poco el mejorar la parte de la organización, pero en general está bien.</p>	<p>Sugerencias a sus directivos de los cambios que se deben realizar en el plantel, para que usted mejore en su labor como docente</p>	<p>Las generales que nos dan a todos. Pienso que la dirección lo hace bien Reorganizar el orden del día en las JCT y de manera objetiva Dar las facilidades de tiempo para intercambiar opiniones, métodos, técnicas con los compañeros.</p>
--	---	---

Fuente: *Elaboración Propia*

4.5 Interpretación de los datos obtenidos en los cuestionarios por parte de los directivos.

En base a lo que se plantea en el libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten y Cameron; los resultados obtenidos al hacer la suma de los reactivos se obtuvo lo siguiente:

Tabla 17. Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a los directivos

Directivos	Directora de escuela particular	Director técnico de escuela particular	Subdirectora de escuela particular	Directora de escuela pública	Subdirectora de escuela pública
Cantidad de puntos total	444	446	466	404	334
Cuartil	Superior	Superior	Superior	Segundo	Inferior

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Análisis de la información obtenida en la entrevista dirigida al investigador en el campo educativo

En lo que respecta a la entrevista realizada al investigador Flavio Manuel Guijarro González, su experiencia de 48 años en la educación, es más que respetable, así como su trayectoria como académico e investigador en éste campo.

Se rescatan dos puntos muy importantes para el siguiente trabajo:

- a) El adquirir las competencias es aprenderlas y llevarlas a la práctica, solo así se puede decir que es competente.
- b) Para ser un gestor competente, hay que acompañar al sujeto o individuo, para que posteriormente el sujeto, por sí solo encuentre la respuesta a sus cuestionamientos o necesidades.

CAPÍTULO V

**Discusión y conclusiones de los datos
obtenidos en la investigación**

5.1 Discusión de los resultados de
entrevistas y cuestionarios aplicados a
docentes, directivos y al investigador
en el campo de la educación

5.2 Conclusiones de la investigación

5.3 Propuestas de investigaciones
posteriores

Capítulo V. Discusión y conclusiones de los datos obtenidos en la investigación

Una vez analizada la información recabada en las encuestas, cuestionarios y entrevistas, se observan y discuten en el presente capítulo; también se responden las preguntas de investigación planteadas en el primer capítulo como parte de las conclusiones obtenidas en este trabajo.

5.1 Discusión de los resultados de entrevistas y cuestionarios aplicados a docentes, directivos y al investigador en el campo de la educación

Como se observa en la gráfica 1 la matrícula de ambas escuelas va en incremento, esto puede ser como resultado de la gestión directiva. En el caso de la escuela particular, los directivos mencionan que cada año no se dan abasto para cubrir la demanda, motivo por el que se han realizado modificaciones a las instalaciones, aumentando el número de aulas.

Al revisar las respuestas de las entrevistas a directivos y docente, se pudo observar que en algunos casos existía falta de profundidad y claridad de las mismas.

La experiencia en el sistema educativo como docente y como directivo, se observa que las modificaciones en las reformas a la educación en lo concerniente a la gestión directiva, llevada a la práctica en las escuelas queda lejos de resultados óptimos, por las condiciones de la comunidad circundante, las habilidades directivas, tanto administrativas, como pedagógicas pero principalmente como humanas.

Los resultados de una buena o mala gestión directiva se refleja en la calidad de la educación que se brinda a los alumnos, es por esto que en el trabajo realizado la escuela particular tiene ventajas sobre la escuela pública, por los siguientes factores: la cantidad de personal a su cargo, la administración de los recursos financieros que le permite tener un sistema de video- cámara en las aulas, y áreas de probable riesgo por su acceso, las características de la población que puede ingresar con recursos económicos y sociales diferentes, las condiciones laborales del personal, al ser contratado por el mismo plantel.

En la escuela pública, el director enfrenta retos que en la práctica que no resultan tan sencillos de solucionar como lo plantea la teoría, al contar con un personal numeroso, se pueden crear grupos de trabajo que permitan la participación y aportación de sus integrantes y así mejorar el trabajo, sin embargo se debe considerar las diferentes características y condiciones de cada individuo.

El desarrollar competencias directivas es más que solo la parte administrativa y pedagógica es la formación de un líder con valores y atributos que le permitan guiar a su personal y comunidad escolar a transformar su centro, en una escuela de calidad.

El título o la conclusión de un nivel de preparación, no son significativos para que los directivos, sean competentes en su labor de liderazgo y gestión, son las habilidades personales, interpersonales y grupales, las determinantes en buenos resultados.

En el análisis de las opiniones obtenidas durante el acompañamiento a los directivos en su labor como directivo, se tiene lo siguiente:

Tabla 18. Discusión de las respuestas de los directivos de cada escuela

Colegio el “Tesoro del saber”	“Xipe- Totec” turno matutino
Considera que su labor tiene los resultados satisfactorios en gestión.	Hay temas de su labor como directiva que lleva a cabo, empleando el sentido común, toma decisiones conforme considera sean las correctas.
Deslinda muchas de las tareas de supervisión a sus coordinadoras, sin dejar de constatar de manera personal los avances alcanzados	Deslinda parte de las tareas administrativas en la subdirección y en un grupo del personal por medio de las comisiones.
Existe comunicación con los colegas de la zona en cuanto a las dificultades que presenta su gestión, así como con el supervisor de zona, a quien solicitan su respaldo, apoyo y orientación.	Lleva buena comunicación con los directivos de las otras escuelas pertenecientes a la zona, sin embargo en cuanto a las dificultades de gestión que se le presenta, no requiere la opinión de otros para buscar soluciones.
El acercamiento con el supervisor de zona se da de manera cordial, respetuosa y considera que la zona en realidad se esmera por brindar el apoyo cuando así se solicita.	El acercamiento al supervisor es cordial y respetuosa, el personal de apoyo de la zona brinda de manera meramente necesaria el asesoramiento, cuando así se solicita.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Conclusiones de la investigación

Resulta importante marcar de manera precisa las competencias que debe desarrollar un director, subdirector o supervisor, considerando que existen condiciones de operación, ubicación geográfica, personal (con características fisiológicas, psicológicas, biológicas únicas), que impera en cada centro escolar y que difiere en gran medida, sin embargo se resalta que para que la autoridad del plantel lleve una buena gestión basada en competencias directivas, debe crear el compromiso y responsabilidad de las acciones que demanda el ocupar dicho puesto.

5.3 Propuestas para investigaciones posteriores

Se sugiere como propuesta en trabajos futuros, el realizar las observaciones y acompañamiento a las figuras directivas en las escuelas secundarias oficiales, por los cambios realizados por parte de las autoridades, en los últimos meses a la estructura organizacional en éstos planteles, y que permitirá conocer si dichos cambios logran mejores resultados en la gestión directiva.

Referencias

- Álvarez García, I. (1999). *La educación básica en México 1991* (Vol. I). México: Limusa.
- Casassus, J. (2003). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En SEP, *Antología de gestión escolar* (págs. 13-32). México.
- Chavez Jaramillo, M. M. (2009). *Desafíos de la Gestión Académica de la Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento y sus Implicaciones para la Formación de Directivos*. México: Instituto Politécnico Nacional: ESCA-Sto. Tomás.
- Diario Oficial de la Federación. (7 de Marzo de 2014). *Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Obtenido de <http://basica.sep.gob.mx/ro2014/pdf/RO%20Des%20Prof%20Docente%202014.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (7 de Julio de 2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (11 de septiembre de 2013). DECRETO: por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. México. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013&print=true
- Frade Rubio, L. (2012). *Competencias en el aula Conceptos básicos, planeación y evaluación*. México: Inteligencia educativa.
- Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y., & Acuña, K. F. (2011). Competencias y educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 243-266.
- Meza Velazquez, J. C. (octubre de 2011). Desafíos para formación en gestión de un director de secundaria en el contexto del Plan Estratégico de Transformación Escolar. *Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación*. México: Instituto Politécnico Nacional, ESCA.
- Mora Valenciano, C. (20 de diciembre de 2011). Labor del Coordinador Académico en la gestión del . *Revista Gestión de la Educación*. Obtenido de <file:///C:/Users/Rosy/Downloads/2142-3427-1-SM.pdf>

- Peña Perez, D. E. (2006). *Enfoque por Competencias*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora:
http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque_por_competencias/index.htm
- SEP. (1995). *Planes y Programas de Estudio de Educación Básica Secundaria 1993*. México.
- SEP. (2006). *Plan de Estudios 2006. Educación Secundaria*. México.
- SEP. (2011). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Obtenido de basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf
- SEP. (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México.
- Solana, F., Cardiel, R., & Bolaños, R. (2001). *Historia de la Educación Pública en México (1876-1976)*. México: Fondo de Cultura Económica & Secretaría de Educación Pública.
- Toalá Valdez, A. d. (septiembre de 2013). Retos y desafíos de los docentes de educación secundaria en la implementación del enfoque basado en competencias. *Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación*. México: Instituto Politécnico Nacional, ESCA.
- UNESCO-IBE. (Mayo de 2006). *México. Principios y Objetivos Generales de la Educación*. Obtenido de UNESCO:
http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/LATIN_AMERICA_and_the_CARIBBEAN/Mexico/Mexico.pdf
- Uribe Briceño, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar potenciando el liderazgo: una clave ideludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, III, 303-322.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

**Instrumentos aplicados a los directivos, docentes y coordinadores.
Entrevista al investigador en el campo educativo**

Anexo 1. Guía de preguntas para la entrevista a directivos

Anexo 2. Guía de preguntas para la entrevista a coordinadores

Anexo 3. Guía de preguntas para la entrevista a docentes

Anexo 4. Cuestionario dirigido a directivos y coordinadores

Anexo 5. Entrevista al investigador en el campo educativo

Anexo 1. Guía de preguntas para la entrevista a directivos

Entrevista dirigida a los directivos de las escuelas secundarias particular y pública.

Información General

Nombre

Cargo

Nivel máximo de estudios

Institución de procedencia

Fecha y tema de su última capacitación en el ámbito educativo

Años de experiencia como docente

Años de experiencia como directivo

Tiempo desempeñando su cargo actual.

Lo relacionado con gestión directiva.

¿Qué es para usted escuela de calidad?

¿Qué diagnóstico le permite visualizar los cambios para la mejora de su plantel?

¿Qué acciones realiza para conocer la demanda que presenta su plantel en la comunidad de su entorno?

¿Cómo promueve la mejora del plantel en el sentido pedagógico, administrativo y organizacional?

¿Promueve un clima de cordialidad, participación y respeto con el personal a su cargo?

¿De qué manera realiza la gestión en su plantel con su equipo de trabajo más cercano, para lograr que el personal docente cumpla con los requerimientos solicitados por las autoridades educativas estando o no de acuerdo?

¿Cuál es su visión como directivo para un tiempo de 5 años?

Anexo 2. Guía de preguntas para la entrevista a coordinadores

Instrumento aplicado a las coordinadoras del colegio y a la subdirectora de la escuela pública.

Nombre:

Nivel de estudios:

Tiempo de experiencia como coordinadora en la escuela.

Tiempo de experiencia como docente.

¿Cuáles son las acciones que desempeña como coordinadora?

¿Qué puede decir de su labor como supervisora del trabajo realizado con el personal docente a su cargo?

¿Cómo es su experiencia en el acompañamiento con los alumnos y padres de familia?

Anexo 3. Guía de preguntas para la entrevista a docentes

Entrevista dirigida a los docentes de las escuelas secundarias particular y pública.

Información General

Nombre

Especialidad

Nivel máximo de estudios

Institución de procedencia

Fecha y tema de su última capacitación en el ámbito educativo

Años de experiencia como docente.

Tiempo de servicio en la institución.

Lo relacionado con su labor como docente

¿Qué es para usted escuela de calidad?

¿Recibió capacitación por parte del colegio (escuela) o de otra institución?

¿Qué acompañamiento le brindan sus directivos?

¿Conoce la normatividad que rige en el plantel?

Lo relacionado con la gestión

¿Para usted que es gestión escolar?

¿Cómo es la gestión que llevan a cabo sus directivos?

Desde su función como docente, ¿cuáles son los cambios necesarios realizar para mejorar en su labor docente?

¿Cuáles son las sugerencias a sus directivos de los cambios se deben realizar en el plantel, para que usted mejore en su labor como docente?

Anexo 4. Cuestionario dirigido a directivos y coordinadores

INTRUMENTO DE EVALUACION DIRECTIVA

El siguiente instrumento está elaborado con la finalidad de evaluar a personal directivo de nivel básico secundaria. Cabe señalar que el instrumento se elaboró considerando las habilidades administrativas y de liderazgo directivo las cuales las agrupan Whetten y Cameron (2011) en:

DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

EVALUACIÓN DEL AUTOCONOCIMIENTO

Responda a los siguientes enunciados anotando en la línea de la izquierda el número de la escala de evaluación que se indica a continuación. Es importante que registre lo que refleja la realidad no lo que se desea alcanzar.

Escala de evaluación.

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo.

_____ Solicito información a docentes, supervisores, personal administrativo con quien laboro acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.

_____ Cuando recibo del personal padres de familia una retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.

_____ Conozco muy bien que significa ser *emocionalmente maduro* y demuestro esa capacidad en todo momento de mi jornada laboral.

_____ Entiendo mi forma de cómo afrontar situaciones ambiguas e inciertas.

_____ Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento en todo momento durante el trabajo.

_____ Me siento responsable por lo que me sucede, bueno y malo.

_____ Casi nunca me siento enojado, deprimido o ansioso sin saber por qué.

_____ Estoy consciente de los momentos en que surgen con más frecuencia conflictos y fricciones en mis interacciones con el personal de la escuela.

_____ Conozco la cultura, tradiciones y costumbres de la institución.

_____ Respeto los acuerdos que se toman de manera conjunta como institución

EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Elija subrayando solo una opción para cada reactivo que considere sea la más adecuada para usted, nuevamente se requiere que sea cercana a la realidad y no lo que desea que fuera.

1. Cuando me enojo mucho, ...
 - a) Analizo por qué estoy tan alterado.
 - b) Exploto y pierdo el control
 - c) Lo oculto y permanezco tranquilo

2. Cuando ingreso a un grupo social, por lo regular, ...
 - a) Permanezco callado y espero a que los demás me hablen
 - b) Trato de pensar en decir algo agradable a alguien
 - c) Busco formas de ser la atracción de la reunión, ser la fuente de diversión.

3. Cuando se trata de temas importante, generalmente, ...
 - a) Reflexiono solo e ignoro la opinión de los demás
 - b) Pondero ambas opiniones y hablo con otras personas antes de tomar una decisión
 - c) Escucho a mis amigos y colegas, y tomo la decisión de ellos como propia.

4. Cuando practico un deporte y voy en segundo o último lugar, ...
 - a) Me pongo muy nervioso y espero no sofocarme
 - b) Considero esto como una oportunidad para sobresalir
 - c) Permanezco concentrado y hago mi mayor esfuerzo.

5. Cuando me encuentro con alguien que acaba de tener una gran pérdida o de vivir una tragedia, ...
 - a) Realmente no sé qué hacer o que decirle
 - b) Le digo que lo siento mucho y trato de brindarle apoyo
 - c) Le comparto mi experiencia de una pérdida o tragedia similar.

6. Cuando alguien hace una broma racista o despectiva hacia alguien, ...
 - a) Señalo que es inapropiado e inaceptable, y cambio el tema.
 - b) Lo ignoro para no hacer una escena
 - c) Me enojo mucho y digo a esa persona lo que pienso de lo que acaba de decir.

7. Cuando me piden opinión en relación a las actividades que se llevaran a cabo en la escuela...
 - a) Que no tengo tiempo en explicarle en ese momento
 - b) No se dé que me está hablando
 - c) Le explico cómo se llevara acabo

8. Cuando recibo invitaciones de cursos para los docentes, les digo...
 - a) Que es una pérdida de tiempo
 - b) Se los hago saber, indicándoles se presente de manera puntual en el lugar indicado
 - c) Es decisión de usted si va

INDICADOR DEL ESTILO COGNOSCITIVO

Este instrumento solo valora la forma en que usted reúne información, la evalúa y toma decisiones. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Para resolver cada reactivo emplee la siguiente escala.

Escala de evaluación

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

_____ Para mí es muy importante la elaboración del plan de trabajo

_____ Siempre me gusta saber qué se debe hacer y cuando

_____ Prefiero buscar soluciones creativas.

_____ Me gusta entender plenamente el problema

_____ Me gusta los planes de acción detallados.

_____ Me siento motivado por la innovación continua

_____ Me gusta analizar los problemas

_____ Prefiero contar con una estructura clara para realizar mi trabajo.

_____ Me gusta tener una gran variedad en mi trabajo.

_____ Prefiero las reuniones bien planeadas y con una agenda clara.

_____ Tomo decisiones definitivas y hago seguimientos meticulosos.

_____ Me gusta extender los límites.

_____ Trato de evitar la rutina.

_____ Me gusta el trabajo colaborativo

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN BÁSICA Y ESENCIAL

Empleando la escala de evaluación indica el nivel de acuerdo o desacuerdo a cada reactivo que se presenta.

Escala de evaluación

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Indiferente, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.

_____ Me siento confiado de obtener el éxito que me merezco en la vida.

_____ A veces me siento deprimido.

_____ Cuando me esfuerzo, generalmente tengo éxito.

_____ En ocasiones, cuando fracaso, me siento poco valioso.

_____ Terminó las tareas con éxito

_____ A veces siento que no tengo el control de mi trabajo.

_____ En general me siento satisfecho conmigo mismo.

_____ Tengo muchas dudas sobre mi capacidad.

_____ Yo determino el futuro de mi vida.

_____ Siento que no tengo el control del éxito en mi carrera.

_____ Soy capaz de afrontar la mayoría de mis problemas.

_____ Resuelvo de manera individual los conflictos que se me presentan

Fuente: Fudge, Erez, Bono y Thoreson, 2003.

EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Coloque sobre la línea el número que sea más aproximado a su respuesta empleando la escala de puntuación siguiente:

Escala de evaluación:

0 Nunca, 1 Rara vez, 2 A veces, 3 Con frecuencia, 4 Siempre.

_____ Establezco un límite de tiempo al comienzo de cada junta de Consejo Técnico con mis maestros.

* _____ Cancelo las juntas programadas que no son necesarias.

* _____ Llevo a cabo juntas de rutina al final del día.

_____ Tengo la orden del día escrita para cada junta.

_____ Me apego a la orden del día y llego al cierre en cada tema.

_____ Me aseguro de la elección del relator en cada junta y de tomar el tiempo.

_____ Comienzo todas las juntas puntualmente.

_____ Estoy pendiente de las minutas tomadas en cada junta y les doy seguimiento.

_____ Cuando los docentes expresan sus problemáticas, les pido que sugieran soluciones.

_____ Atiendo al personal docente y del plantel afuera o en la puerta de la oficina.

_____ Dejo por lo menos una cuarta parte del día libre de juntas y citas que no puedo controlar.

_____ Tengo un lugar para trabajar sin interrupciones.

_____ Me gusta delegar responsabilidades

_____ Le doy solución, seguimiento y salida a cada documento que llega a mis manos.

_____ Mantengo mi área de trabajo libre de material que no es necesario.

_____ Especifico las condiciones y características de la tarea asignada al personal de manera clara.

_____ Estoy de acuerdo en que el personal debe recibir el crédito por su labor realizada en las tareas asignadas.

** Estos reactivos difícilmente se aplican en nivel básico, debido a que el sistema por medio de las autoridades marca los términos y tiempos de las Juntas de Consejo Técnico.*

COMUNICACIÓN DE APOYO

Escribe sobre la línea el número de la escala de evaluación que más se acerque en situaciones en las que se ha dado una retroalimentación negativa u ofrecido un consejo correctivo.

Escala de evaluación.

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo.

_____ Tengo claro cuando debo dar acompañamiento (coaching) y cuando debo brindar orientación al personal a mi cargo.

_____ Cuando brindo retroalimentación al personal, evito referirme a sus características personales, y mejor me enfoco en sus problemas o en las soluciones.

_____ Siempre relaciona la retroalimentación negativa con norma que se ha violado.

_____ Cuando trato de corregir el comportamiento de algún compañero docente, se fortalece la relación entre ambos.

_____ Cuando brindo retroalimentación negativa, describo el suceso, consecuencias y mis sentimientos de manera objetiva.

_____ Refuerzo la autoestima del personal con el que me estoy comunicando.

_____ Transmito un interés genuino por el punto de vista de los docentes, aún que no esté de acuerdo con ellas.

_____ Entiendo con claridad cuando es adecuado ofrecer consejo al personal a mi cargo y cuando no lo es.

MANEJO DE CONFLICTOS

Indique sobre la línea la frecuencia con la que pone en práctica cada uno de los siguientes comportamientos, escribiendo el número según se acerque a su opinión.

1 Rara vez, 2 A veces, 3 Con frecuencia, 4 Siempre.

___ Argumento mi posición de manera tenaz.

___ Antepongo las necesidades de los demás a las mías.

___ Busco un compromiso que ambas partes puedan aceptar.

___ No me involucro en los conflictos de mi personal.

___ Investigo el origen del conflicto de manera conjunta.

___ Promuevo la armonía.

___ Evito iniciar discusiones sobre temas controversiales

___ Comparto con las personas involucradas en el conflicto, información de manera abierta.

___ Disfruto al ganar una discusión.

___ Estoy de acuerdo con las sugerencias de otros.

___ Busco un punto medio para resolver desacuerdos.

___ Guardo mis verdaderos sentimientos para evitar resentimientos.

___ Soy renuente a admitir mis errores.

___ Destaco las ventajas de “dar y tomar”

___ Expreso mi opinión sólo como un punto de vista.

___ Toma partido solo por una de las partes del conflicto

FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN EFICACES.

Empleando la escala de evaluación anota el número que corresponda de manera más acertada a tu opinión.

Escala de evaluación.

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo.

Al delegar el trabajo a los demás:

_____Especifico claramente los resultados que deseo.

_____Especifico claramente el nivel de iniciativa, esto es el como trabajar y reportar sus avances en la comisión asignada.

_____Me aseguro de que la autoridad que otorgo corresponda a la responsabilidad para los resultados que se desean obtener.

_____Identifico las limitaciones a las que se enfrenta el personal en la tarea signada, pero también brindo el apoyo necesario.

_____Mantengo responsabilidad por los resultados obtenidos, y no por los métodos utilizados.

_____Delego el trabajo como parte de la forma de trabajo y no solo cuando el trabajo se sobreesatura.

_____Aclaro las consecuencias del éxito y del fracaso.

LIDEREAR UN CAMBIO POSITIVO.

Empleando la escala que se muestra a continuación coloca sobre la línea el número que consideres sea el más acercado a la respuesta de cada reactivo.

Escala de evaluación.

1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ligeramente en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo, 5 De acuerdo, 6 Totalmente de acuerdo.

Como directivo que debe liderar el cambio:

_____ Transmito energía positiva en los demás al interactuar con ellos.

_____ Sé cómo activar la energía personal de los demás.

_____ Expreso comprensión hacia las personas que enfrentan dolor o alguna pena.

_____ Destaco un propósito más elevado relacionado con el trabajo que desempeño

_____ El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas

_____ Mantengo un registro de lo que sale bien no solo de lo que sale mal.

_____ Con frecuencia doy retroalimentación positiva al personal a mi cargo.

_____ Hago hincapié en construir sobre las fortalezas y no solo en superar las debilidades.

_____ Comparo el desempeño realizado con los estándares más altos.

_____ Ejemplifico integridad absoluta.

_____ Aprovecho una estrategia de pequeños triunfos en todas las iniciativas de cambio.

Anexo 5. Entrevista al investigador en el campo educativo

Entrevista al Profesor: Flavio Manuel Guijarro González

Fecha: 10 de octubre del 2013.

Lugar: Escuela Normal Superior de México.

Preparación Académica: Profesor en Educación Primaria estudió en la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, Licenciado como profesor de educación media especialidad en Psicología educativa, realizada en ENSM, Especialidad en formación docente en educación normal estudios realizados en la ENSM.

Años de experiencia en educación pública: 48 años desde 1965.

Experiencia: Cuenta con tres investigaciones a su cargo: la primera trata sobre la calidad de la educación, la segunda relacionada con opiniones y actitudes de profesores de primaria ante la calidad de la educación, y la última con el tema de “La formación en investigación educativa”.

En su carrera profesional ha sido docente de primaria, psicólogo y orientador en escuela secundaria y preparatoria, profesor de licenciatura en pedagogía y psicología educativa, investigador educativo en la UPN unidad Ajusco.

¿Qué es calidad de la educación? ¿Cuáles son los puntos importantes que se hayan omitido para llevar a cabo la calidad?

Calidad de la educación: Un indicador o factor olvidado para poder valorar la calidad de la educación es el antropológico o humano, cualquier persona, padre de familia, docente investigador de la educación, escogiera el aspecto el más importante sobre el que hay que insistir, como influencia educativa y que nos da a entender que tanta calidad tiene una persona, son sus características humanas, por ejemplo la coordinación psicomotriz de los niños y jóvenes y logramos que tenga una correcta suficiente coordinación psicomotriz es el indicador de una persona con excelente calidad, otro factor olvidado hablo de la formación de los seres humanos, de la educación de los seres humanos, muchos dicen que la educación está en la pertinencia, es la pertinencia está

en razón de las habilidades técnicas ,que hagan su educación en los tiempos designados por las dependencias, otro indicador que se ha olvidado son los valores humanos, dicen quienes diseñan modelos educativos o planean de estudio dicen que consideran los valores, pero se quedan solo en el discurso no lo traducen a la enseñanza y a la formación de las personas los valores humanos rectitud, honradez prudencia, la fraternidad la cooperación no se trabajan nada más se dice, el profesor le dice al alumno respeta, pero el profesor no lo respeta, o los alumnos dicen vamos a respetar a nuestros a los mayores, pero les faltan al respeto porque no se les ha practicado inducido formada porque no se les ha inculcado, los valores no son solamente valores, son un aspecto de formación social, es otro indicador en propuestas de calidad, y otro un tercero es que lo quieren eliminar es, dicen que las personas deben tener competencias, le dicen vas a ser competente, vas a hacer estos ensayos , vas a ser competente, hay un vacío entre cómo se enseña la competencia, y cómo se adquiere y se desarrolla la competencia en el aspecto didáctico en la formación en competencias, va a aprender va a analizar, voy a adquirir la competencia del análisis pero no le digo como Decir cómo hay que enseñar, haciendo o ejerciendo la competencia y practicando la competencia bajo la dirección de un experto

El concepto de calidad, están ausentes de la calidad los procesos cognitivos, sepan y ejercer procesos cognitivos.

Competencias directivas en la gestión.

Se enseña a gestionar desde pequeños que ayude a gestionar, buscar, gestión es competer, buscar recursos, se aprende primero de manera personal democrática y asumir las tareas.

Está lejos de la discurso a la realidad, descubrir los puntos clave es entender que es la gestión y que es la dirección, llevarlo a la práctica, por ejemplo en la práctica directiva.

Efectivamente para que el alumno adquiriera las competencias el docente y directivo deben adquirir las competencias para gestionar en primer lugar.

