



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE VERACRUZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORA Y
CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL NIVEL
MEDIO SUPERIOR**

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

JULIO CESAR CRUZ FELIPE

ASESOR:

LIC. ÁNGELA HEREDIA ESPINOSA

COATZACOALCOS, VERACRUZ, MAYO 2022

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Coatzacoalcos, Ver., 08 de Abril 2022.

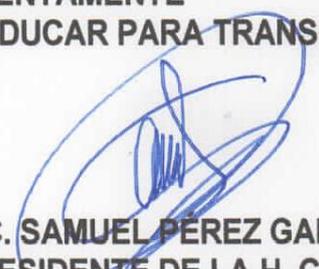
C. JULIO CESAR CRUZ FELIPE

PRESENTE:

En mi calidad de presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado por la Comisión Revisora a su trabajo intitulado: **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORA Y CALIDAD EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR**. Opción: **MONOGRAFÍA**, para obtener el Título de **LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**, a propuesta de su asesor; **LIC. ANGELA HEREDIA ESPINOSA** manifiesto a Usted que reúne los requisitos establecidos en materia de titulación, que exige esta Universidad.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



LIC. SAMUEL PÉREZ GARCÍA.
PRESIDENTE DE LA H. COMISIÓN DE TITULACION
UNIDAD REGIONAL 305 UPN.



S.E.V.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD REGIONAL
305
COATZACOALCOS, VER.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD REGIONAL 305 COATZACOALCOS, VER.

CLAVE: 30DUP0006Z

Prolongación Mártires de Chicago s/n. Col. El Tesoro.

C.P. 96536. Coatzacoalcos, Ver. Tel. 01 921 21 88072

Fax: 921218 44 88 www.sev.gob.mx/upn

Email: direccionunidad305.upn@msev.gob.mx

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Antecedentes de la Problemática	7
1.2 Delimitación del Tema	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Justificación.....	11
1.5 Metodología.....	14
1.5.1 Técnicas e instrumentos.....	18

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
2.1 Antecedentes Históricos de la Gestión	24
2.2 La Gestión Escolar	27
2.3 Definición Teórica de la Gestión Escolar	32
2.4 El Liderazgo como Componente de la Gestión Escolar	41
2.5 Dimensiones de la Gestión Escolar	47
2.5.1 Dimensiones de la gestión escolar según la UNESCO	47
2.5.2 Dimensiones de la gestión escolar según la SEP	49

CAPÍTULO III

LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS).....	52
3.1 La Calidad Educativa en México y la Relación con la Dirección Escolar	52
3.2 Definición de Calidad en el Contexto Educativo	59
3.3 Principios o Indicadores para la Calidad Educativa.....	65
3.4 Obstáculos de la Calidad en la Educación Media Superior	68

3.5 La Relación entre Gestión Escolar y Calidad Educativa.....	69
3.6 La Gestión Escolar en la Educación Media Superior	70

CONCLUSIONES	74
---------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Esta monografía, tiene como propósito proporcionar al lector o al profesional educativo las bases teóricas para adquirir una visión sobre la función directiva; desde el enfoque de la gestión escolar para conseguir la calidad en los centros de formación formal. Durante los últimos años, las constantes reformas educativas han buscado modificar las políticas públicas en materia de educación y con ello garantizar la mejora de la calidad en la educación. Conocer el funcionamiento de una institución es determinante, esto permitirá contar con los saberes sobre los procesos que se llevan a cabo al interior de dicho espacio; estas actividades son guiados principalmente por el responsable del proyecto escolar, es decir por un director escolar.

Es recurrente escuchar cuestionamientos que ponen en tela de juicio la calidad del espacio de formación, ya que esta condición determina el nivel en que la institución alcanza sus objetivos educacionales.

Por ello, es necesario conocer el nivel de importancia que tienen los directivos para fortalecer o debilitar la formación académica, a través de su función orientadora, así como los requerimientos para desempeñar con éxito el actuar del directivo, esta es una de las razones que conllevó a la investigación de la temática. A menudo los directivos, no poseen una concepción correcta de la institución, erróneamente toman como prioridades del centro aquellas actividades administrativas, asumiendo un rol contemplativo sin tener plena conciencia del lugar estratégico que adquieren.

Es de vital importancia conocer primeramente la función del dirigente, así como entender a la escuela como una organización, en el cual perviven diferentes procesos útiles para reforzar el proceso pedagógico de la institución. En el desarrollo del estudio nos centraremos en conocer a la gestión escolar, así como las relevancias que aporta a la función directiva, ¿será un elemento potencial para que con ello se eleve la calidad educativa del centro de formación?

Con lo anterior, cuestionamos la importancia de la directividad profesional, ¿será esta función crucial en los espacios de educación? ¿Quién salvaguarda el proceso pedagógico? Es obvio que la figura del director ha existido desde tiempos inmemoriales, esta función que pareciera no tener mucha importancia, sin embargo, es necesaria una revaloración de esta función, pues con cada contexto exige mayor preparación, por ello a través de esta investigación se está en la búsqueda de la mejora de esta función tan elemental de la comunidad escolar.

Hoy día es más común encontrar casos donde los directivos abandonan a la comunidad escolar, enfocándose solo en meros actos pomposos y burocráticos, incluso llegan a internarse en espacios determinados alejados de los procesos pedagógicos que dan vida a la escuela. De manera que la formación profesional como medio que permite adquirir los conocimientos necesarios para ampliar la visión que se tiene de este espacio, resulta ser muy importante para entenderla y comprenderla, esto resulta trascendental para él que dirige el proyecto; pues la escuela no solo se conforma del inmueble donde se lleva a cabo la enseñanza.

Por esto, es ineludible que todo personal que esté relacionado con la directividad debe, sobre todo adquirir conocimientos que amplifiquen y fortifiquen la capacidad para guiar y direccionar el trabajo educativo, esto es otra de las finalidades de este trabajo; apoyar a que el dirigente conozca la gestión escolar, mejorando la percepción de la escuela, además de influir positivamente en la toma de decisiones, priorizando en aquellas actividades o procesos que fortalezcan el desarrollo pedagógico, justamente desde la función directiva por el lugar estratégico que posee, con esto elevar la calidad educativo, considerando estos aspectos vitales para la institución.

Este trabajo de investigación de tipo documental, que lleva por título: La importancia de la gestión escolar en un directivo, para mejora y calidad educativa en las instituciones del nivel medio superior. Surge específicamente para poner en claro las relevancias de la gestión escolar, contribuyendo a mejorar el punto de vista de la

función directiva, para que con ello se alcance o fortalezca la calidad de los procesos pedagógicos.

Con esto, la dirección del proyecto tiene que ver con la forma en que el director dirige los procesos y funciones al interior del espacio escolar, también implica la concepción que tenga de su función, que es determinado por los conocimientos que posee de esta práctica y de la capacidad que tiene para influir o guiar de manera negativa o positiva los procesos escolares.

La gestión escolar en el nivel medio superior es de reciente implementación, los esfuerzos desde las políticas educativas apuestan al trabajo en equipo y al liderazgo, para con ello elevar la calidad educativa de la organización. Pero ¿Qué se entiende por liderazgo? ¿gestionar o administrar? Hay muchas dudas que surgen en la práctica y la realidad es que pocas veces se distinguen los límites de cada acción, por esto es necesario dominar las conceptualizaciones, ya que esto nos permite distinguir cada acto de otro similar pero que cada una requiere de especial atención y sobre todo cada una atiende a un aspecto en específico.

Es el propio contexto educativo, y sobre todo las necesidades sociales quienes demanda mayor preparación a sus dirigentes escolares, la escuela como una principal institución formadora debe estar a cargo de profesionales que conozcan esta esfera tan compleja, pues deben ser capaces de dirigir óptimamente los procesos formativos, para responder a las demandas del mundo profesional.

Por esto, es necesario realizar un análisis introspectivo sobre este actor a cargo de dirigir los procesos y de las implicaciones de su función, para proponer o implementar las acciones pertinentes que conlleven a suplir las necesidades emergentes del contexto actual.

La educación media superior (EMS), considerándola como la antesala de la formación profesional, debe estar en constante actualización para disminuir y atender las problemáticas educativas, así es como sus dirigentes tampoco escapan de estos

requerimientos de reajuste. Hoy día enfrenta diferentes retos, uno de estos es la deficiencia de los directivos para gobernar este proyecto, suscitándose esto por la ausencia de los conocimientos para guiar y dirigir el proyecto educativo, dificultando la orientación y el encauzar el proceso pedagógico a su culminación exitosa.

En este trabajo se recopila y se analiza los fundamentos teóricos que permiten conocer la gestión escolar y su relación con la calidad educativa para ampliar la visión del lector sobre la directividad escolar y con ella mejorar la funcionalidad directiva, aportando conocimientos que fortalecerán la toma de decisiones, para con ello mejorar los procesos relacionados con la plena formación del educando, es decir elevar la calidad del centro pedagógico.

Durante varias décadas se ha cuestionado la funcionalidad de los centros educativos, empleando la calidad como un factor y marco de referencia para evaluar el funcionamiento del proceso, otro factor que evidentemente es necesario en el proceso pedagógico, al evaluar los diferentes rubros de la formación escolar se pueden solucionar aspectos que quizás escapan ante los administrativos u orientadores del proyecto, por ello la calidad es otro aspecto a revisar en este trabajo y de esclarecer su relación con la gestión escolar.

El objetivo de esta investigación es conocer y explicar la importancia de la gestión escolar en un directivo del nivel medio superior para mejora y calidad educativa del centro escolar. Mostrando las relevancias para fortalecer la función directiva en la educación media superior, siendo esto uno de los pilares de este trabajo, al igual que supone un amplio proceso para encontrar las bases teóricas que ayuden a esclarecer la forma en que la gestión escolar traducida en acciones pudieran contribuir a optimizar los procesos de la formación pedagógica, desde mi perspectiva considero que las variables antes mencionadas, guardan una estrecha relación, que la gestión escolar tiene influencia directa en la calidad educativa, que incluso puede mejorarse con ello.

Se considera un aspecto sustancial para estos tiempos donde la competitividad es el principal factor que determina las relaciones laborales, donde se busca al mejor postor

para desempeñar una función específica. Por ello, se considera importante analizar la influencia de la gestión escolar en la calidad educativa, indagar sobre la relación entre estas variables y así como sus beneficios e implicaciones en la práctica.

Actualmente el mundo laboral y cotidiano requiere de individuos mejor preparados, que posean la mayor gama de habilidades que le permitan una fácil inserción el primer lugar al mundo laboral, y así mismo le exige una mente crítica para poder adaptarse a los contextos que le permitan solucionar los problemas que pudiera enfrentar.

La escuela como institución formadora necesita de marcos que rijan el actuar en este caso la calidad, que evalúa y regula que se cumpla con las condiciones básicas para que el proceso educativo alcance el éxito en su tarea diaria, pero por otro lado al interior de cada centro se requiere de dirigentes comprometidos con función que permitan o generen las condiciones para que el funcionamiento institucional se lleve a cabo con efectividad y de manera eficiente.

Este tema es importante debido a que es necesario para cambiar la perspectiva de los dirigentes escolares pues deben estar consciente del lugar estratégico que ocupan, es necesario reorientar la reflexión sobre la capacidad que tienen para influir desde la toma de decisiones, la calidad está relacionada con la capacidad para orientar y dirigir en centro, de director depende que el funcionamiento sea cordial, armónico y sobre todo que se consolide en un ambiente colaborativo.

No es suficiente que el director contemple desde un espacio fijo el hecho educativo, ni mucho menos solo pronunciar el discurso de bienvenida o dar las últimas indicaciones de la semana. Este estudio aporta criterios en el que se enmarca que el directivo debe ser un constante monitor de la educación, quien es el encargado de promover actividades pedagógicas, culturales, de formación continua para sus colaboradores, de identificar las deficiencias, así como de accionar las decisiones pertinentes para brindar una educación de calidad.

El documento está conformado por tres capítulos:

En el capítulo uno se aborda principalmente el planteamiento del problema, así como la delimitación. Se indica el objetivo general, también los específicos que contribuyen a que se alcance el principal. De igual manera, se plantea la justificación y la metodología que se siguió para la construcción de este proyecto. Como último aspecto de este capítulo se enuncia las técnicas y los instrumentos que se implementaron y se requirieron para operar este trabajo de investigación.

El capítulo dos, llamado fundamentación teórica, retoman los antecedentes de la gestión, primeramente, se aborda de manera general, describiendo los datos que dan cuenta de este proceso, así como de la intervención de esta en el trabajo pedagógico, para también definirla teóricamente. Igualmente se esclarecen las dimensiones que comprende este concepto, empleando las perspectivas de instituciones como la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Continuando con el capítulo tres, en el que se define teóricamente el concepto de calidad, para posteriormente abordarlo en el contexto educativo, indicando la relación entre gestión y calidad educativa; tanto en este como en las demás áreas profesionales, contar con recursos humanos que posean los conocimientos necesarios para desempeñar una función, es de vital importancia para la concreción de los cambios implementados desde instancias externas, procurando es este caso mejorar el funcionamiento de la institución pedagógica.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la Problemática

Las problemáticas en el sistema educativo son diversas, indagar sobre la importancia de la gestión escolar en un centro educativo para mejora de la calidad, constituye un elemento crucial en estos tiempos de cambios sustanciales en las relaciones sociales y sobre todo aquellos que resultan ser formativas al ser humano como la educación. por esto abordamos un estudio centrado es uno de los actores que conforman la comunidad educativa: la dirección escolar, buscando aportar pautas que mejoraran esta función elemental.

El estudio de esta problemática surge de observar la insatisfactoria funcionalidad de los directivos en la educación media superior; de una experiencia totalmente personal, en el trayecto formativo antes mencionado, se recuerda notablemente la ausencia del director en el proceso formativo, pues realmente fueron escasas ocasiones en las que se acercó a los grupos de alumnos para indagar o conocer las inquietudes del alumnado; aunado a esto la débil motivación para promover actividades que ayudaran a la formación de los alumnos, el resto de su tiempo se encontraba en su cubículo, esto en los días que acudía al plantel o de lo contrario se ausentaba por completo, dejando desprovisto a la institución académica, lugar por el que debía velar y estar en constante alerta para solucionar todas las irregularidades o problemáticas que surgieran en el centro educativo; estas experiencias influyen y motivan al estudio de esta temática.

Como es sabido, la dirección de una institución tiene como primordial objetivo realizar las acciones necesarias junto con el equipo de docentes y administrativos para fortalecer la formación académica, sin embargo, a menudo el director se limita a un espacio, para ser claro por cuatro paredes, manteniéndose ajeno a las problemáticas que tienen lugar en la microesfera escolar.

Dicho lo anterior, la falta de liderazgo directivo, nubla procesos que afectan directamente al cuerpo de alumnos, como el hecho de no percatarse de las irregularidades que se dan entre alumnos y docentes que frecuentemente afectan al proceso pedagógico, de igual manera no perciben las necesidades de materiales o insumos, incluso de la infraestructura que requiere la escuela para responder a las necesidades de su población.

Así que conocer la importancia de la gestión escolar en un director es crucial para ampliar la visión que tiene de su práctica, pues su quehacer no solo se enfoca en disposiciones administrativas. Actualmente predomina una visión más burocrática de esta función, situación que ha ido desvirtuando la figura del director en el sistema educativo nacional.

Por tal razón, la falta de interés del directivo en el proceso educativo ha dado lugar a diversas problemáticas, al grado de colocar al proceso pedagógico en un segundo lugar de importancia, dejando de lado el promover actividades que contribuyan a la formación integral de los educandos; esto conlleva a considerar como uno de los grandes focos que demandan atención en el campo educacional.

En años pasados para desempeñar la función de directivo no era necesario contar con conocimientos de los procesos que se suscitan al interior del espacio de educación formal, por obvias razones hoy en día no deberían darse situaciones de esta índole, puesto que desempeñar dicho ejercicio, requiere de preparación y saberes propios de la materia, exigiendo una profesionalidad práctica.

Desde un punto de vista meramente personal, sé sostiene que la escasa formación profesional entorpece en sí misma la función directiva, pues el desconocimiento de ciertos eventos o procesos de la misma naturaleza educativa, dificultan el proporcionar la solución a las problemáticas, en consecuencia, se producen situaciones que descontentan o influyen negativamente en el funcionamiento del proceso pedagógico. Al contar con pocos saberes, dejan desprovisto al director sobre cómo y que acciones emplear para atender las necesidades emergentes; aunado a ello puede sumarse la

falta de interés por fortalecer la función, situación que consideramos crítico para alcanzar los fines educativos, ya que el director tanto como su actividad son fundamentales en el desarrollo de la vida escolar.

La atención del director escolar se centra cada vez más en la parte burocrática, dejando en segundo plano al proceso pedagógico, por ende, esto conlleva a debilitar las acciones necesarias para elevar la calidad del centro educativo. Urge profesionalizar, que todos los directores conozcan y dominen los saberes vitales para una función directiva eficiente (ver anexo 1), es necesario repensar el alcance de esta función; pues es un punto estratégico para mejorar la situación del proyecto educativo. Por esto es importante priorizar a la institución como el espacio que tiene como meta generar las condiciones para la consecución de aprendizajes significativos, útiles para enfrentar los retos de una compleja vida cotidiana.

Desde mi punto de vista, actualmente los directivos han recaído en una visión dominante, que alude que asumir un cargo de directivo solo es firmar papeles o sinónimo de más reembolso económico. Esto ha generado gran erosión a la función, se ha distorsionado la actividad y el significado de esta figura dentro de la escuela.

La gestión estudiada en este proyecto académico es de acción a nivel institucional o escolar, por esta razón retoma el liderazgo directivo y el ejercicio colaborativo para fortalecer la tarea educativa, por consiguiente, mejorar la gestión pedagógica; que tan anisadamente necesita el docente. Para ello indagaremos en fuentes documentales para conocer y explicar cómo influye en la educación, y brindar un panorama preciso sobre la función que debe ser desempeñado por un director para alcanzar la calidad en la educación.

1.2 Delimitación del Tema

La delimitación del tema es de singular importancia, el tema elegido debe dar paso a poder ubicarlo en un determinado tiempo, espacio y precisar su contenido.

Desde la óptica de Sabino (1986) “la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar nuestro problema en un contexto definido y homogéneo” (p.49). Es prioritario determinar el nivel en el que se desarrollará dicha investigación, pues ese será el espacio de intervención.

El presente estudio ubicado en el nivel media superior, uno de los niveles que mayor atención han demandado últimamente, en donde los índices de problemáticas escolares: rezago, deserción, entre otros más, aunado a ello se suma que la atención del director se focaliza cada vez más en la parte burocrática de la escuela.

Porque se ha estudiado en otros niveles, sin embargo, en este trabajo nos adentraremos en el nivel antes mencionado. En cuanto a contenido se concreta a investigar los fundamentos o conceptos principales de la temática, los cuales son: gestión escolar, la importancia y la relación con la función directiva para mejora de la calidad educativa, así como identificar las ventajas que trae consigo implementarlo en una institución educativa del nivel en cuestión.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Conocer y explicar la importancia de la gestión escolar en un directivo de nivel medio superior para mejora y calidad educativa del centro escolar.

Objetivos Específicos

- Definir el concepto de gestión escolar.
- Describir nivel educativo media superior.
- Explicar la gestión escolar
- Especificar la importancia de la gestión escolar para un directivo.

- Definir el termino calidad educativa.
- Explicar la relación entre la gestión escolar con la calidad educativa.
- Identificar las dimensiones de la gestión escolar.
- Exponer las implicaciones de la gestión escolar para un director en una institución educativa de nivel media superior.
- Puntualizar las funciones de un directivo de nivel media superior con enfoque en la gestión escolar.

1.4 Justificación

El estudio se enfoca en analizar el rol o función directiva de director de la escuela, es una de las figuras dentro de la comunidad escolar que tienen un lugar estratégico para promover cambios, para intervenir de manera oportuna y con ello elevar la calidad del centro educativo. Por consiguiente, es uno de los principales actores encargado de generar las condiciones pedagógicas para que el proyecto educativo alcance los objetivos de formación.

Con este trabajo se pretende contribuir a ampliar la visión de los directivos y de todo lector que revise este material, teniendo como base la implementación de la gestión escolar pueda mejorar de la calidad educativa a continuación, se hace evidente la relevancia del estudio.

Se ha atribuido a factores como el contexto, la cultura, y otros factores externos, los causantes de la baja calidad educativa. Sin embargo, de los agentes internos se da por hecho que cumplen satisfactoriamente su función; es decir, se deja de lado el análisis y estudio de los componentes que internamente conforman el centro escolar, los cuales también influyen directamente en el acto educativo.

Una comunidad está conformada de diferentes miembros, de esto no escapa el proceso educativo, para este estudio documental, una de estas figuras que se vuelve objeto de estudio: el director, esta singular figura que tiene la encomienda de organizar, dirigir, guiar y realizar todas las actividades pertinentes para conseguir el logro de los objetivos pedagógicos que son razón de ser de dicha organización. El directivo ocupa un lugar estratégico, y es necesario que cuente con los conocimientos y elementos idóneos para realizar su tarea.

Los problemas de dirección son cada vez más relevantes, en donde los agentes encargados de realizar dicha función cada vez realizan menos actividades que fortalezcan el proceso pedagógico de los alumnos.

La investigación contribuirá a detallar con información que describe: ¿cómo la gestión escolar puede contribuir a mejorar la situación de un centro educativo? Los conocimientos teóricos hacen gran diferencia en el desempeño de cualquier profesional, por ello quien busque asumir un cargo como director requiere de conocimientos exclusivos del área para llevar a cabo su actividad de manera efectiva, buscando erradicar la visión lineal y tradicionalista que ha permeado últimamente. La gestión escolar para el directivo busca contribuir a ampliar la visión sobre la escuela como un espacio complejo, pero que con la guía y orientación adecuada puede potenciar su funcionamiento como gestor.

El director como función es indispensable para consolidar los cambios pertinentes para mejorar los procesos académicos. Proporcionando las bases y fundamentos documentales para transformar esta práctica, desplazando esta visión meramente tradicional y burocrática, se puede lograr una transformación de esta función, se busca que el profesional adopte la visión de un gestor, el cual se alcanzará adquiriendo y poniendo en práctica los conocimientos en gestión escolar.

Con esto se coincide cuando García, Juárez, & Salgado (2018) afirman que los directores, quienes se desempeñan como una de las principales figuras dentro del sistema escolar, son el principal promotor del sentido pedagógico, pues tiene entre sus

funciones se encuentra administrar, regular y hacer las actividades pertinentes para garantizar un funcionamiento efectivo, alcanzando los objetivos educacionales; actualmente la función meramente administrativa del directivo ya no es satisfactorio, no basta, no es suficiente realizar solo protocolos burocráticos (p. 206).

La función directiva no puede limitarse a un solo plano administrativo o político, no puede dejarse en segundo plano la parte fundamental de la escuela: el proceso pedagógico. Esclarecer la importancia de poner en práctica la gestión escolar en la vida del directivo, proporcionará las pautas o criterios que conllevarán a formular mejoras en el funcionamiento de esta figura, que directamente influirán en el sistema educativo del nivel media superior.

Por lo tanto, conocer la importancia a través del estudio y el análisis documental brindando fundamentos teóricos, ayudarán a precisar el significado de estas dos variables para el directivo: la gestión escolar y la calidad educativa, que son los conceptos fundamentales de este proyecto.

Con dicha investigación se busca seleccionar y discriminar información relevante sobre la gestión escolar, para que el lector reflexione sobre las ventajas que trae consigo ponerla en práctica directiva, es de relevancia difundir este tipo de contenido teórico, para contribuir a ampliar la visión de esta importante función, así como los saberes que devienen de ella para aumentar la calidad educativa.

Por esto, conocer la influencia que tiene la función directiva dentro del logro de los objetivos educativos es trascendental, sobre todo para la toma de decisiones. El principal motor dentro de las organizaciones educativas es el logro de los propósitos, que son planteados en el diseño curricular, por esto, toda acción, así como los acuerdos que se tomen en colectivo, influyen en el funcionamiento del proyecto. Para lograr el tan ansiado cambio del sistema educativo, no basta solo emitir consignas que se asimilan como imposiciones. En el contexto actual surge la necesidad de líderes que se encargan de los procesos sociales, sobre todo considerando que la educación es uno prioritariamente, por ello todo proyecto formativo debe estar dirigido por

profesionales capaces y preparados para proporcionar soluciones acordes a cada contexto emergente.

Se tiene a bien recalcar que el director es el encargado de guiar a la institución y no sólo limitarse a actos burocráticos del ámbito administrativo, su función va más allá de un concepto tan cuadrado.

Por esto, se coincide con lo que menciona Zorrilla & Pérez (2006) al proponer que uno de los elementos necesarios para el cambio, es la actualización profesional, puesto que es el medio que proporcionará los conocimientos idóneos y necesarios para el desempeño de la función. Desde la dirección es factor principal anteponer el proceso pedagógico, más que el administrativo, garantizando la concreción de acciones que conllevan a una educación de calidad, para esto es necesario profesionalizarse con conocimientos de esta área en específica, ya que no se adquieren solo por añadidura, esto evitará recurrir a imposiciones que van creando hábitos y costumbres que a menudo suelen ser prácticas negativas; se requiere una perspectiva producto de conocimientos, que no sirva únicamente como un cúmulo de saberes, sino como pautas y criterios que guíen la acción.

Es por ello, que en los centros educativos el director no debe concebirse como un jefe, que dicte órdenes a seguir, se solicita un líder que trabaje a la par con los que conforman la organización escolar; una vez más recalcamos la importancia de realizar esta investigación en donde informaremos de las características, definiciones y sobre todo, realzar la importancia de la gestión escolar para la función directiva dentro de una institución educativa, para conseguir transformar la situación que viven los directivos en relación con la educativa.

1.5 Metodología

La importancia de la gestión escolar en un directivo, para mejora y calidad educativa en las instituciones del nivel medio superior, se constituye como objeto de estudio

dentro del campo de la pedagogía; ya que el director se constituye como un actor estratégico, para promover la mejora de la calidad educativa de un centro escolar.

Esta investigación se desarrolla bajo la metodología de una Monografía, para ello recurrimos al instructivo de titulación para la licenciatura en pedagogía en donde se menciona que la Monografía se identifica como una investigación documental que sigue algún tipo de técnicas para la recolección, selección y análisis de información, con base en documentos escritos o no escritos, entre éstos últimos se encuentran las películas, fotografías, vídeos, cuadros, dibujos, entre otros, esto es el documento final debe ser el soporte de información ya elaborada o documentada con anterioridad (UPN, 2016, p. 19).

Para llevar a cabo este estudio se requieren diversas acciones que corresponden a una investigación documental como expresa Sampieri et. al (2000) “la investigación documental consiste en: detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (p. 50).

La investigación documental se enfoca principalmente en revisar exhaustivamente la literatura que se encuentran registrados del tema de interés, para que sirvan como sustento a la investigación, partiendo del análisis, la interpretación de lo plasmado por el autor; con la finalidad de explicar nuestro tema de indagación, estos materiales han de ser libros, revistas e incluso, actualmente es muy común recurrir a fuentes virtuales; claramente que posean algún prestigio o avalados como conocimiento válido y confiable, no puede retomarse cualquier fuente online.

Esto deja claro que investigar no es sólo copiar y pegar, sino que requiere una serie de operaciones mentales lógicas y críticas, cuya finalidad última será la construcción de conocimiento, como ya decíamos líneas arriba; por lo tanto, requerirá tener objetivos precisos y un orden claro, pues forma parte de un proceso mayor de investigación.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó las siguientes actividades (ver anexo 1.1):

- En primera instancia se eligió un tema de interés, para que su estudio y análisis no resulte tedioso, por el contrario, ese sentimiento de incertidumbre y curiosidad motiven a indagar de manera exhaustiva en el tema, después se identificó el objeto de estudio, y sobre todo debía estar relacionado con algún campo formativo de la Licenciatura en Pedagogía.
- Una vez elegido el tema en este caso denominado: la importancia de la gestión escolar en un directivo, para mejora y calidad educativa en las instituciones del nivel medio superior

Siguiendo con las actividades, es importante delimitar el estudio y sobre todo precisar él o los objetos de estudio, así como precisar el nivel educativo en el que se desarrollará el trabajo, al igual que establecer el objetivo o los objetivos de tal investigación. Para esto se abre un apartado en el documento que enuncia lo antes mencionado ubicado en el documento.

Para tener un ritmo de trabajo, para ello se elabora una guía. Organizar esquemáticamente lo que se pretende estudiar y analizar, para contar con una noción determinado y no se pierda el rumbo de lo que se quiere lograr. Anexo 1

- También se llevó a cabo una calendarización de las actividades, para permitirnos tener un control del desarrollo; pues es útil tener presente la base o el tiempo en que se pretende realizar dicho trabajo.
- Realizar la búsqueda, selección y discriminación de los documentos que servirán de sustento al estudio, fue una de las actividades más exhaustivas, en este caso recopilamos en revistas, libros, documentos digitales que

contaran con validez, que cumplieran con el nivel de exigencia que requiere la investigación, es decir recolectamos la información.

- Como otra actividad se identificó las variables a investigar, para ello se eligió información relacionada que ayudara a:
 - a. Definir teóricamente los conceptos de gestión escolar y calidad educativa.
 - b. Definir las funciones de un director del nivel educativo media superior.
- Registro de la información en fichas.
- Una vez identificado los contenidos teóricos que formarán el fundamento de nuestro escrito, se procedió a ordenarlo de manera coherente y lógica, buscando que se muestre una unidad de todo el estudio.
- Se procedió a revisar los contenidos de manera crítica y reflexiva, realizando las anotaciones que se requieran, principalmente que contribuyan a conseguir el objetivo del trabajo de investigación.
- Como último paso, pero no por eso menos importante, la articulación y organización de los elementos bibliográficos para la redacción de la monografía.

Estas actividades permitieron cumplir con el objetivo general de la investigación, al final se presenta los conocimientos teóricos y definiciones recabadas, que fueron revisadas y analizadas, buscando que todo lector o profesional directivo en busca de aumentar sus conocimientos, este trabajo sirva de base para adentrarse o conocer a la gestión escolar, para con ello aumentar su visión y práctica directiva.

1.5.1 Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo cualquier tipo de investigación, es importante contar con una técnica de estudio, es decir el medio y el enfoque para la construcción del trabajo. Ya que contar con las técnicas y herramientas es de vital importancia, estos ayudaran al proceso de recolección de datos, para ello es importante seleccionar los que sean de más utilidad al tipo de estudio.

En este estudio, se hace uso de la investigación documental como una técnica de estudio, en el que es necesario realizar una serie de pasos, que son fundamentales para el proceso.

De acuerdo con Alfonzo (1994) La investigación documental es un enfoque científico, un proceso sistemático de investigación, recopilación, organización, análisis e interpretación de información o datos sobre un tema en particular. Al igual que otros tipos de investigación, este tipo de investigación es útil para construir conocimiento. No constituye pasos rígidos, pero mantiene la sistematización para llegar a los resultados como marco de referencia.

Para llevar a cabo el proceso se requiere de etapas que de acuerdo con Ávila (2006) se retoman los siguientes:

- La planeación: también llamado plan de trabajo o diseño, en este primer paso se ha precisado el objetivo general de la investigación, así como los específicos, que juntos componen la finalidad del proyecto. Se ha esclarecido la metodología: es este caso se emplea un estudio bibliográfico o investigación documental. En cuanto a los materiales de consulta se han consultado libros, revistas, fuentes virtuales de internet que cumplen con la confiabilidad y validez que requiere es trabajo planteado; así como se presenta un diagrama que indica los temas y subtemas que se retoman en el presente estudio.

- La colección de información: este punto es otro de los aspectos fundamentales, para realizar la revisión es necesario recurrir a ciertas herramientas que facilitan el tratado de la información, tales como la lectura, así como otros que son necesarios para registro de la información útil que sustentara el trabajo, en este caso recurrimos a las fichas de trabajo. Las fichas de trabajo son de fácil manejo y permiten una adecuada organización de los datos colectados, en función del guion preliminar es posible ordenar las fichas de acuerdo con el tema o capítulo en que se habrán de utilizar.
- La etapa de organización, análisis e interpretación puede iniciarse únicamente cuando ha concluido la fase de colección. Las fichas que se obtengan del paso anterior servirán como base para estructura e ir organizando la información reunida, tratando de manera analítica y reflexiva los datos registrados en ella, para ser interpretado de acuerdo con los objetivos que indica el proyecto de investigación.
- Como último se presentará la información debidamente redactada, con los análisis, interpretaciones, conclusiones, es decir los resultados obtenidos (p.51).

Las Técnicas de investigación documental (procedimientos orientados a la aproximación, a procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen) Ejemplos de estas técnicas son el aparato crítico (conjunto de apoyos al texto principal de un documento científico, según normas internacionales), las técnicas de lectura (aproximación al documento) y la reseña, el resumen, etc. (recuperación de la información)

Es importante aclarar que las técnicas de la investigación documental están principalmente orientadas a extraer, identificar, sustraer la información requerida de

las fuentes de consulta para hacer uso de ellas, habitualmente se aplica a textos, libros, registros, entre otros.

Dentro de la recolección de información es imposible prescindir de las técnicas operacionales, en la presente se empleó:

El primer medio de acercamiento a la información es la lectura, para realizar el subrayado y así aislar ciertos conceptos o definiciones, trazando por debajo del texto una línea. Para finalmente elaborar el fichaje que es la acción de registrar, clasificar información en formas rectangulares de cartón

Las fichas constituyen un medio para registrar la información relevante para nuestro tema de estudio, por ello se elige la técnica más acorde a las características del trabajo, pues existe una gama amplia de tipos de ficha en esta situación elegimos el que nos permita extraer información sobre la gestión escolar, calidad educativa, y sobre la función directiva.

No es solamente extraer la perspectiva del autor sobre la temática, por ello necesitamos recurrir a técnicas de análisis, una vez copiada la información se procede a elaborar la categorización para definir las unidades a analizar, esto será de gran ayuda para organizar lo que se pretende abordar, para este proyecto se categoriza en gestión escolar, calidad educativa, función directiva como unidades centrales.

Es de suma importancia identificar los elementos que nos permita fundamentar y sustentar nuestra investigación, por ello se emplea la técnica de discriminación positiva, como una acción para revisar y valorar la información copiada, identificando si muestra unidad en relación con la temática planteada, de no ser así se procede a buscar la información necesaria e idónea para el proyecto, así como desechar la que no sea de utilidad, esta técnica implica la realización de: inferencias, razonamientos, comparaciones, argumentaciones, deducciones, críticas, estimaciones y explicaciones, entre otras. permitiendo la selección de los contenidos documentales

acordes a nuestro objetivo, así como la formulación de opiniones que formaran parte de la presente.

A continuación, detallamos las que se emplearon para llevar a cabo esta investigación.

Ficha de cita textual: En este tipo de cita se recaban y transcriben fragmentos o párrafos completos del texto original, entrecomillados al principio y al final. Te servirán para probar o apoyar tus afirmaciones en el contenido de tu trabajo.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD 305. La importancia de la gestión escolar en un directivo para mejora y calidad educativa en las instituciones del nivel medio superior.	
Autor: _____	Año y editorial: _____
Título: _____	Página: _____
Cita textual: _____	

Ficha de paráfrasis: Este tipo de ficha tiene la finalidad de que expreses con tus propias palabras y, de manera libre, lo que hayas entendido de un tema específico.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. UNIDAD 305. La importancia de la gestión escolar en un directivo para mejora y calidad educativa en las instituciones del nivel medio superior.	
Autor: _____	Año y editorial: _____
Título: _____	Página: _____
Tema: Texto libre: _____	

Ficha bibliografía:

- Libro con autor.

Apellido, A. A. (Año). Título. Ciudad, País: Editorial

- Libro con editor (los capítulos son escritos por diferentes autores)

Apellido, A. A. (Ed.). (Año). Título. Ciudad, País: Editorial.

- Versión electrónica de libro impreso:

Apellido, A A (Año). Título. Recuperado de <http://www.ejemplo.com>

- Artículos científicos.

Apellido, A. A., Apellido, B. B., y Apellido, C. C. (Fecha). Título del artículo.
Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp.

- Tesis y trabajos de grado

Autor, A., & Autor, A. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, Lugar.

- Páginas web:

Apellido, A. A. (Año). Título página web. Recuperado de www.ejemplo.com

- Revistas académicas (Journals) Autor o autores.

(Año de publicación). Título del artículo. Título de la revista en itálicas,
volumen (número de ejemplar), páginas

En cada técnica, se da una ejemplificación del instrumento que sirvió para recuperar los contenidos que se utilizaron para estructurar este trabajo de investigación. El recabar los datos que sustentan el trabajo es de vital importancia para cualquier investigación, ya que sobre ello se erige y constituyen la base para acceder a ella, pues básicamente organizan la información y lo presentan de una manera más digerible.

Cada dato recabado resulta relevante cuando la estructura de documento es coherente y en su contenido se enuncian los hallazgos de la búsqueda documental, cada instrumento forma parte fundamental en el proceso investigativo, ya que son los medios para acceder a los sustentos del trabajo, por ello es necesario saber a detalle como emplearlos en la práctica, pues de ellos depende la información que se extraerá de las diversas fuentes.

Existen gran variedad de técnicas e instrumentos, sin embargo, los únicos que se utilizaron son los que se mencionó anteriormente, ya que por el contexto que se presenta actualmente, las otras técnicas e instrumentos, como la encuesta, entrevista, guiones de observación y otros que requieren de interacción, no fueron posibles ser implementadas, ya que se pasaba por una etapa de confinamiento, producto de la pandemia mundial del COVID 19, es por esto que solo se retomó el estudio y análisis documental para la elaboración de esta investigación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes Históricos de la Gestión

Hoy en día, constantemente se presenta, la necesidad de modificar ciertas prácticas en cualquier área de formación profesional precisando esto, durante los últimos años ha estado permeando la idea de replantear a la educación desde el interior. Se ha buscado dar respuesta a esta necesidad adecuadamente a través de reformas o implementar estrategias que busque suplir las demandas de estas problemáticas, por ello la educación no escapa a estas necesidades de cambio.

Ante el deterioro de la calidad educativa, que se ha notado en los últimas décadas, se ha pretendido adoptar ciertas formas de trabajo del sector empresarial; siendo como uno de los objetivos de la educación el adiestramiento de los futuros profesionistas para garantizar el éxito de la sociedad, así como en la vida laboral, se pretende poner en marcha el concepto de gestión al ámbito educativo, para fortalecer y acrecentar el desarrollo de los centros institucionales, pretendiendo lograr la calidad en ellas, entendiendo este último como un nivel satisfactorio de elaboración de lo que se manufactura al interior de los centros.

“La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina” (Botero, 2009 p.1). Es un área de reciente desarrollo, manteniendo una estrecha relación entre teoría y práctica, que no depende únicamente de la teoría, sino de aspectos propios de la gestión y de la puesta en práctica de sí, en el día a día de la vida escolar.

En América latina los modelos económicos y sociales han influido en las percepciones de la gestión. Inicialmente se retomaban dos aspectos centrales: la planificación y la administración, eran estos los que se consideraban como aspectos elementales. Esto predominó al interior de los centros educativos.

El ámbito administrativo, se dio a la tarea de separarse de los asuntos pedagógicos, guardando el primero para los directivos; mientras que el segundo para los docentes, haciendo una clara separación, sin embargo, las siguientes acciones: la planificación y administración se consolidan en la gestión, no suelen ser antagonistas de un fenómeno, sino que deben retomarse como complemento de la acción para alcanzar los objetivos perseguidos por el proyecto escolar, superándose esta separación que se planteaba anteriormente.

Por ello, durante la década de los 80's y 90's, influenciado por los constantes cambios y modificaciones en los diferentes rubros de la vida social: tales como la globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y por ende en el sector educativo.

Con lo anterior se puede indicar que transformar la gestión en las escuelas es un proceso de cambio a largo plazo, los sucesos relacionados directamente con la sociedad influyen directamente en la estructura educativa y determina en gran medida el rumbo a seguir, por consiguiente, para solidificar un cambio es necesario la insistencia y la constancia, para esto se debe conjuntar las acciones de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, es decir de toda la comunidad escolar.

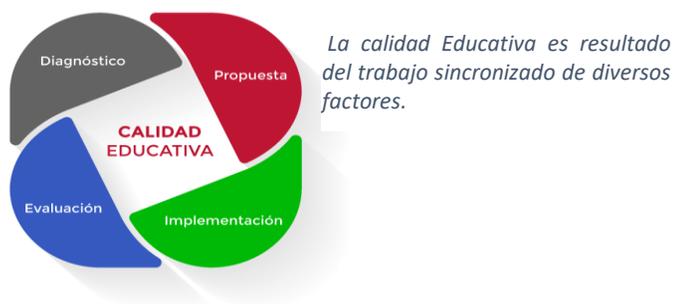
En miras de aumentar la eficacia directiva el estado es uno de los pioneros en formalizar esta necesidad de profesionalizar a los directivos de los centros escolares, asumiendo que la escuela pública es una promotora para la transformación social; por ello salta a notarse la importante tarea de profesionalizar a sus principales dirigentes, por medio de maestrías, diplomados, cursos de propósito específico.

Desde el ciclo escolar 2001-2002, se pone en marcha el Programa Escuelas de Calidad (PEC) que tiene como objetivo elevar la calidad funcional de las instituciones, para que el proceso formativo educacional sea el óptimo que permita afrontar las demandas sociales y conseguir éxito en el desarrollo laboral y cotidiano de los

estudiantes, pero que a la fecha ha dejado de estar en vigencia, sin embargo aún se mantienen principios de este proyecto en el planteamiento de la nueva reforma que se está apenas consolidando, llamado la Nueva Escuela Mexicana (NEM), fundamentalmente para en las escuelas públicas en el que la prioridad es ofertar una educación de excelencia, a lo cual desde mi particular punto de vista, está fundamentada en la calidad educativa, como un modelo o autogestión basada en principios democráticos, con enfoque humanista que ubican al alumno como centro de toda iniciativa del sistema educativo para un desarrollo integral y para la vida, en otras palabras quizás haya cambiado el término a excelencia, pero sigue figurando la calidad y gestión como elementos dentro del proceso educativo.

El principal objetivo general del PEC era, lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación educativa.

En esta búsqueda por mejorar la calidad del servicio educativo y la gestión escolar, a partir del ciclo escolar 2002-2003, se dieron a conocer las reglas de operación del programa y los estándares de gestión escolar, con el fin de orientar los desempeños deseables en una escuela de calidad. Por su parte, la evaluación cualitativa aportó una serie de indicadores que permitieron dar seguimiento a los estándares con base en las percepciones de los miembros de la comunidad escolar (Loera, 2005).



2.2 La Gestión Escolar

Hablar de la gestión escolar, proceso vital y necesaria para potenciar la efectividad de la dirección escolar, contando con ella proporcionara a esta función una amplia perspectiva para organizar, administrar, realizar las actividades y los conocimientos necesarias para conseguir la calidad en el funcionamiento de esta institución educativa.

Dados los objetivos educativos establecidos por instancias administrativas como resultado de la gestión educativa, adquiere relevancia la gestión escolar, la cual se entiende como:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2001, como se citó en PEC, 2010).

La organización es parte fundamental para el desarrollo de la vida escolar, ya que al estar integrado por diferentes elementos necesita y requiere de una óptima funcionalidad. La escuela al ser una organización compleja y conformada por diversos elementos y procesos que convergen simultáneamente requiere que todos entiendan y conozcan sus funciones, así como sus alcances y límites. La gestión escolar no es estática, es una construcción de las diferentes funcionalidades de la comunidad escolar para responder a las demandas de formación académica.

La gestión escolar constituye una vasta gama de acciones combinadas. De la O (2017) expresa que la responsabilidad del trabajo en equipo va de la mano con la construcción y diseño del quehacer educacional. Para llevarla a cabo requiere una serie de actividades de planificación. Por ello se enfatiza que las actividades como el establecimiento de objetivos y de metas son de suma importancia para su desarrollo.

Dicho proceso fortalece el trabajo colaborativo de la comunidad escolar, esto es la finalidad de la gestión escolar. Los recursos técnicos, humanos son algunos factores cruciales para alcanzar las finalidades.

La perspectiva del trabajo combinada es necesaria, precisa de la labor en equipo para conseguir las metas. Loera (2003) concuerda que la gestión es un modelo combinado de labores realizadas en un lugar determinado en este caso en la escuela. Se precisa que la escuela como un ente que está compuesta por diferentes actores constituyéndose en una comunidad. Por ello conviene afirmar que la comunidad educativa está compuesta por el director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos. La escuela crea y genera condiciones idóneas para el proceso formativo que permitan un óptimo desarrollo. Los procesos realzan que la enseñanza y el aprendizaje son elementos cruciales en la gestión escolar (p.1).

La interacción entre los que integran la comunidad escolar es de suma importancia, ya que ellos son los que dan vida al establecimiento, aspectos como la comunicación influyen directamente en proceso de relacione, una interacción positiva fundamentada en el respeto generará un ambiente cálido dentro de la organización que será percibida por toda la comunidad.

Los actores escolares conforman una comunidad, donde el equipo directivo y su trabajo sincronizado es vital para garantizar en funcionamiento del proyecto educativo. Pozner (2003) expone que “la gestión escolar son diversas actividades conectadas o entrelazados emprendidas por el equipo directivo, para suscitar y facilitar el logro de los propósitos educativos. Los ejercicios de trabajo colaborativo contribuyen a mejorar el proceso educativo del centro escolar” (p.361).

Esta aportación resulta útil porque hace énfasis en la participación del directivo en los procesos educativos, entre los que se encuentran aquellos que guardan relación con la enseñanza y el aprendizaje.

Por lo antes mencionado, se asegura que la gestión escolar tiene la capacidad de potenciar el actuar de los directivos, para hacer más efectiva el proceso pedagógico al interior de la comunidad escolar, pues busca la interacción y sobre todo la comunicación con los actores que conforman la organización, pues el directivo tienen la encomienda de ser quien con su trabajo realice con su práctica las modificaciones y promover desde su liderazgo democrático, gestionar todo lo necesaria para elevar la intencionalidad pedagógica de centro educativo.

La gestión escolar como elemento que tiene la capacidad de elevar la calidad educativa. Tapia (2010) propone que la visión para mejora debe retomar el eje central de la vida escolar, el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que se requiere una apertura al cambio y adoptar nuevos enfoques para actuar. Por esto propone que se deben unificar las acciones de toda la comunidad para promover quehaceres que contribuyan al cambio y a la transformación del centro educativo. Así mismo propone que el trabajo en conjunto y colaborativo son elementales para la transformación. La calidad pedagógica aumenta cuando al interior de las escuelas existe una labor sincronizada de todos los que la conforman. El sentido pedagógico adquiere mayor relevancia cuando los actores persiguen el mismo objetivo, compartiendo la misma meta es más factible que se logre alcanzar.

Totalmente de acuerdo con el planteamiento del autor, ya que la escuela no es solo el inmueble en el que se imparte la enseñanza, es un mundo complejo y totalmente dinámico, que con cada adaptación busca responder a las demandas sociales de formación, pero muy a menudo se pierde de vista la razón de ser de esta, frecuentemente es el dirigente quien desconoce el propósito de este espacio, por ello el proceso pedagógico resulta ser muy deficiente, trayendo rezago y poco éxito formativo.

Asimismo, desde lo anterior surge la importancia de promover la mejora de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, siendo el núcleo o razón de ser del centro escolar, al igual que debe promoverse actividades que profesionalicen a los actores para

realizar con calidad su función en la individualidad, buscando cimentarlos en el trabajo colaborativo para que su desempeño sea de calidad, y esto se vea reflejo directamente en su función formadora al interior de la institución. La gestión tiene la capacidad de cambiar el modo de trabajo que ha lacerado a la educación, pero para ello se necesita la profesionalización para adquirir e implementar los conocimientos que aporta a la función directiva.

La gestión escolar cambia las perspectivas que se tiene de los diferentes elementos que conforman a la educación, uno de estos el de la escuela. Elizondo (citado en Pérez Ruiz, 2014), emplea que las escuelas deben suponerse como organizaciones flexibles; o sea, tienen la capacidad de adaptarse a las modificaciones del contexto, están habilitados para responder y solucionar las dificultades educativas que lleguen a manifestarse. Los centros escolares como organizaciones responden a situaciones educativas que requieran una intervención, ya que una de sus finalidades es garantizar el aprendizaje de los sujetos en el entorno determinado.

Los establecimientos escolares demandan libertad para actuar. Aguerro (citado en Pérez Ruiz, 2014) menciona que la gestión escolar, de primera instancia, precisa prever a las escuelas de la autonomía necesaria para determinar y enmendar los diferentes procesos al interior de ella. Por tal razón, se puede afirmar que otro de los objetivos: es fortalecer y promover el trabajo en equipo. Desde mi punto de vista, el trabajo colaborativo docente permite socializar, así como intercambiar conocimientos para fortificar la acción educativa.

El trabajo colaborativo entre los diversos componentes del acto educativo es el elemento fundamental de la gestión escolar, busca unificarlos para lograr una mayor eficiencia en el proceso pedagógico. Pérez Ruiz (2014) busca identificar las conexiones entre la gestión escolar, la calidad educativa y la acción directiva. Asegurando que la mayor importancia debe estar enfocado a mejorar el proceso de pedagógico, ya que es la parte fundamental del centro.

El proceso pedagógico no es un hecho aislado que pueda o deba ser llevado a cabo por un solo actor: el docente, sino por el contrario requiere del trabajo sincronizado de todos los que conforman la comunidad educativa, para que los conocimientos adquiridos en el espacio escolar sean maximizados y fortalecidos por toda la colectividad escolar, cuya tarea en conjunto es alcanzar los fines educacionales.

Con todo lo anterior, concluimos que la gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse y sobre todo comprenderse como un proceso que engloba, retoma y agrupa múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí, primordialmente emprendidas por el director quien entre sus funciones debe realizar tareas administrativas, organizacionales, fomentar la convivencia, promover el trabajo colaborativo, resguardar la infraestructura, implementar actualizaciones profesionales, etc. para responder a las distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa, con el fin de alcanzar objetivos educacionales.

A partir de la anterior conceptualización, se puede afirmar que la gestión escolar se ocupa de la realidad intrínseca escolar y procesos dentro de la misma, es decir, de la interacción y colaboración entre los distintos actores escolares, así como las formas y acciones que realizan aquellos. Por tal motivo, la gestión pedagógica es crucial para complementar la concreción de todos los niveles de la gestión escolar.

Hablar de gestión escolar es algo confuso y complejo, ya que los esfuerzos por su implementación son recientes y con poca promoción para su apropiación, es decir pocos conocen como debe dirigirse una escuela. Los directivos suelen tener poco interés por aumentar sus habilidades o conocimientos para llevar a cabo su función, suelen estar dominados por el ensayo y error, prefieren estar sujetos a la experiencia y se oponen a la profesionalización, pues no sienten garantía alguna que conlleve a lograr algún cambio en su desempeño.

Sin embargo, la formación profesional busca dotar y proporcionar una visión nueva sobre la función, conocer una nueva concepción sobre algo que ya conocemos puede

ayudar a ampliar el concepto que se tiene de esto, la gestión escolar busca que el directivo amplie su panorama funcional, y pueda vislumbrar todo el mundo complejo que, a su vez con los conocimientos necesarios será capaz de guiar y dirigir de la manera más acorde, logrando un mayor éxito formativo en la escuela.

2.3 Definición Teórica de la Gestión Escolar

Frecuentemente se ha confundido la administración y la gestión, a tal grado de emplearlos como sinónimos, ambos conceptos subyacen al interior de cualquier organización, durante años ha variado la concepción de estas palabras, que están estrechamente relacionadas, pero, no son los mismo, pues cada una conlleva funciones específicas, que orientan el funcionamiento de cualquier institución, al interior convergen ambas actividades pero con diferentes funciones, además las organizaciones también poseen estructuras formales e informales que la caracterizan.

El enfoque administrativo de la organización escolar ha producido dinámicas indeseables como la subordinación de lo pedagógico, la burocratización, la falta de contextualización o pertinencia de las acciones, la superposición de las tareas, el uso ineficiente del tiempo en el aula y en la escuela, la ausencia de una visión estratégica orientada hacia prioridades educativas y, en consecuencia, la frustración personal y colectiva en las comunidades escolares (SEP, 2017, p. 96).

Este enfoque en lugar de acelerar la comunicación, elevar la calidad del proyecto escolar, así como fortalecer las diferentes actividades que se suscitan al interior del centro escolar, solo han complicado de gran forma el proceso vital pedagógico en este espacio de educación formal, anteponiendo e incluso desplazando actividades que directamente se vinculan con la enseñanza y el aprendizaje, por otros no tan necesarios; aunado a esto el poco trabajo colaborativo producto del deficiente liderazgo del directivo, logrando gran descontento y una menguada relación laboral afectando al clima y relación entre iguales en el colectivo escolar.

Por consiguiente, ha originado diversos hábitos que han tomado una función muy distante a lo que realmente es, pues en lugar de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, solo se ha centrado en complicar los procesos que tienen lugar al interior de estas; pues deberían tener presente el sentido pedagógico como parte fundamental de la práctica diaria y a su vez proporcionar las facilidades para el logro de los objetivos; no deben obstaculizar u obstruir el desarrollo de las actividades que buscan el mejoramiento de la vida y funcionamiento de la institución.

Dicho lo anterior, la situación inestable sobre el funcionamiento de la institución es cada vez más notable; al grado de tomar algunas prácticas con un sentido autoritario, que parecieran estar peleadas las diversas partes que conforman a la institución, que pareciera que no existe una congruencia entre el discurso y la práctica, pues mucho peso puede tener el discurso, expresadas en promesas, pero si esto no tiene implementación en la práctica, se dará lugar a la ineficiencia, a los malos hábitos. Dando como resultado un pésimo funcionamiento y mala comunicación de la organización.

Todas las actividades realizadas para alcanzar un objetivo requieren ser organizados y guiados por una persona, que mantenga la visión y persiga la meta fijada. Antúnez (2000, citado en García, Juárez & García, Gestión, 2018) expone a la gestión como las diferentes tareas o actividades que tienen como propósito el conseguir determinadas finalidades, llevadas a cabo en los distintos campos de actividad de la organización, y el personal responsable de su implementación ha participado en cierta medida en su diseño y evaluación, es decir el proyecto es producto de todos los que la conforman; por lo que son parte fundamental, dado la situación deben contribuir al cumplimiento de los fines de manera autónoma, es decir realizar todas las tareas necesarias para elevar la calidad funcional del establecimiento (p.207).

De igual manera, se menciona que son los directivos quienes con sus saberes y juicios sobre el alcance de sus disposiciones y operaciones impactarán a la comunidad educativa y quiénes debieran prepararse para jugar el rol que les corresponde, es decir

cada director debe ser consiente del nivel o rango de acción de su práctica, pues con su quehacer buscará cambiar y promover a los miembros de la organización, en otras palabras, deben ser un modelo de acciones a seguir.

La escuela es el espacio formal de la acción educativa donde adquiere principal relevancia, todas las acciones que se llevan a cabo están a cargo de un equipo directivo. Pozner (1995) asegura que la gestión escolar concierne a la escuela en la esfera micropolítica de la gestión, es decir a determinar las acciones y decidir qué tareas efectuar para alcanzar sus propósitos. Sí la escuela es uno de los lugares de formación más importante, debe estar a cargo de una persona capaz de tomar las decisiones pertinentes que respondan y resuelvan las necesidades de este ambiente, por ello la gestión escolar refuerza la profesionalidad del directivo para orientar y encauzar el proyecto educativo al logro de los objetivos que se tienen como meta de formación.

Estas problemáticas no quedan exentas del gobierno federal mexicano quien, en búsqueda de mejorar la calidad educativa del país en el sexenio pasado, se implementó en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 se estipularon pautas para mejorar el proceso educativo mexicano, en su objetivo 3.1 declaraba que primordialmente se busca desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad, en la estrategia 3.1.1. propone que se debe establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico, una de las líneas de acción era robustecer los programas de formación para docentes y directivos.

Dicha plan retoma un proyecto anteriormente ya implementado en el 2008 en materia de políticas educativas en el nivel medio superior, hablamos de La Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) que ya proponía a la gestión escolar como elemento importante en el desarrollo de la comunidad académica, propuesta que se reforzó en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que entre sus propuestas exige

del directivo una nueva forma de trabajo, basado en competencias, pero que a su vez implica el desarrollo de diversas actitudes que coadyuvarán a ejercer un verdadero liderazgo propositivo en la institución.

Son las diversas acciones que conforman el trabajo interrelacionado que tiene a bien desempeñar cada uno de los que conforman el equipo directivo para lograr facilitar, así como procurar obtener las finalidades del proceso enseñanza-aprendizaje. La acción pedagógica adquiere especial sentido en la escuela, donde la colectividad que la conforma busca maximizar y fortalecer este proceso, para que los beneficios sean mucho mayores para los estudiantes, que se internan a ellos con la inquietud de conocer, aprender y alcanzar mayor éxito, al igual que un mejor desempeño en la sociedad.

Es así como con en cada proyecto están presentes aspectos de gestión, como principal elemento para mejorar la calidad educativa, sin embargo, desde mi punto de vista falta exigir mayor profesionalización de la figura directiva. Contar con colaboradores que posean una vasta gama de saberes que coadyuven a optimizar su práctica funcional es vital para mejorar el desarrollo pedagógico en los centros de formación. Por esto es evidente la necesidad de una dirección profesional cada vez más capacitado y preparado para enfrentar las diferentes problemáticas y sobre todo tomar las decisiones pertinentes que resuelvan las irregularidades que pudieran darse lugar en el centro.

En la RIEMS se plantea a la gestión escolar como un elemento necesario para el cambio y transformación de la situación educativa de cualquier centro educativo, pues en los establecimientos educativos, se da como un proceso sistemático, que fortalece a las instituciones en la consolidación del proyecto formativo, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar es un punto clave dentro del cambio que se busca dentro de la materia educativa, su proceso facilita el entender a los centros escolares como una conformación de diversas partes que buscan un mismo fin, hablando en materia educacional se busca darle más peso al sentido pedagógico, pues debe ser lo primordial que se debe promover en cualquier proyecto educativo; “La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país” (SEP,2003,P.34).

Las políticas educacionales en cada unidad educativa demandan una adecuación a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad. Con lo revisado hasta aquí, se puede plantear un concepto de gestión escolar basado en las definiciones anteriores, se conceptualiza como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en pro para la comunidad. Por esto se constituye como el gobierno o la dirección participativa de la comunidad escolar, ya que, por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a todos los integrantes comunidad educativa. Dentro de este enfoque se busca tratar las dificultades que surjan a nivel local, brindándoles una solución oportuna a la problemática que surge, siendo el directivo uno de los entes responsables de promover o de realizar estas acciones en pro de la comunidad educativa, pues es la parte directiva quien está encargada de elaborar un diseño que contenga una meta, el cual será la guía que orientara el rumbo de la organización hacia el logro de los objetivos.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país radica en el fortalecimiento de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

La gestión escolar es un proceso dinámico que busca junto con los cambios de contexto las mejores disposiciones para responder a las diferentes problemáticas del

sector educativo, para proporcionar la solución más útil, que beneficie de manera positiva al centro escolar, y así también las instancias gubernamentales proponen proyectos o alternativas de solución tal como lo realizó antes de desaparecer en el 2019 el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE),(ver tabla 2 en anexo 2) en esta tabla se muestran iniciativas de mejora a la gestión escolar, que han sido implementados en los diferentes niveles educativos, pero el de interés es el que se propuso en el nivel medio superior, se previeron recursos económicos para subsanar las diferentes problemáticas relacionadas a la mejora de la infraestructura, mejorar el acceso a la tecnología, entre otros. Buscando resolver la situación educativa retomada en los proyectores gubernamentales antes mencionadas (PND, RIEMS) buscando reforzar la autonomía en:

Las Comunidades Escolares de las instituciones de nivel medio superior adscritas a los Subsistemas Centralizados, Coordinados, Estatales, Descentralizados y Autónomos (UPEMS), ubicadas en las 32 entidades federativas, que se encuentren interesadas en encarar los retos que enfrentan, a través de los esquemas de autonomía de gestión mediante la asignación de recursos federales no regularizables, que alienten la participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, directora o responsable del servicio, se involucren en la resolución de dichos retos (SEP, 2018, p. 5).

El apoyo por parte de las instituciones es vital para robustecer los proyectos de mejora, la SEP (2018) afirma que para enfrentar las problemáticas debe darse lugar a la colaboración en las instituciones que forman parte de las UPEMS, primordialmente al acobijo del liderazgo de los directivos a través del apoyo para la adquisición de bienes, materiales, suministros y servicios generales en el diseño y puesta en marcha de proyectos dirigidos a atender los retos que enfrentan los planteles de educación media superior, entre los cuales destacan:

- Prevenir y reducir el abandono escolar.
- Resolver problemas básicos de operación.

- Mejorar la infraestructura.
- Ampliar la disponibilidad de equipo y materiales educativos para los estudiantes y docentes.
- Fortalecer la cohesión de las Comunidades Escolares y mejorar el clima escolar.
- Prevenir y reducir conductas de riesgo en los estudiantes (como violencia escolar, adicciones, entre otras).
- Ampliar el uso de las tecnologías para el aprendizaje.
- Favorecer la transición de los jóvenes de la educación media superior a la educación superior o al mercado laboral.
- Otros retos que se consideren relevantes y prioritarios por las Comunidades Escolares (SEP, 2018, p.5)

Las instituciones en el ejercicio de sus funciones necesitan de toda la comunidad escolar para su óptimo funcionamiento, pero principalmente de los directivos en su principal tarea de orientar y guiar en la toma de decisiones sobre el proyecto institucional en el ejercicio educativo. Todos los programas requieren de un representante para ser los referentes en todo proceso de mejora, para salvaguardar el bienestar y la concretización de este en la práctica diaria de la vida escolar.

Por otra parte, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE), el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), quien lo coordina, impulsó, desde su ámbito de atribuciones, diversos proyectos que buscan fortalecer la autonomía en las escuelas, mediante el desarrollo y consolidación de capacidades de evaluación de los principales actores de las escuelas (directores, supervisores, docentes) con el objetivo de que éstas cuenten con evidencia para tomar decisiones y

diseñen sus propias intervenciones tomando en cuenta su contexto (Ver anexo 2 tabla 2).

Todo esfuerzo por mejorar la gestión es bien recibido, cuanta más profesionalización se concrete en las diferentes áreas funcionales de la institución, mayor será la capacidad de los actores para resolver y responder positivamente a las problemáticas del sector educativo. Ampliar la visión de cada colaborador es necesario para desempeñar la función con eficiencia, consecuentemente se fortalecerá al proyecto educativo. Por esto toda profesionalización es un apoyo necesario, las instituciones encargadas de salvaguardar el proceso educativo, deben promover mayor actualización pues esto ayudaría a encausar las funciones a un éxito en la práctica de la vida escolar

En un estudio realizado en 2014 por el INEE, es este análisis de la gestión, se enuncian una serie de acciones que son pautas para mejorar la implementación de la gestión. Dichas acciones pretenden atender a las diferentes problemáticas que pudieran darse al interior de los centros, entre estas proposiciones para mejorar la situación de la gestión se requiere:

- Actualización permanente a las escuelas en temas pedagógicos
- Ambiente escolar positivo
- Análisis de evaluaciones externas
- Articulación de programas federales, estatales y municipales para su concreción en el aula
- Asesoría y apoyo a las escuelas en proyectos de mejora e intervención»
Atención especial a estudiantes con bajo logro
- Buenas relaciones académicas y de profesionalización docente

- Clima propicio para el trabajo en la escuela
- Condiciones de infraestructura básicas aseguradas
- Construcción colectiva de una cultura académica pedagógica
- Desarrollo y análisis de evaluaciones internas
- Existencia de un proyecto escolar colectivo
- Gestión compartida de una mejor infraestructura
- Gestión de apoyos para el desarrollo del Proyecto Escolar
- Impulso a la creación de redes de aprendizaje
- Liderazgo directivo (compartido y democrático)
- Mecanismos de transparencia en el uso de recursos
- Metas e ideales compartidos
- Métodos de enseñanza e insumos educativos adecuados al contexto
- Optimización del tiempo
- Organización del tiempo y el espacio
- Participación de padres y madres de familia
- Participación estudiantil
- Planeación como un eje fundamental del trabajo en la escuela
- Prácticas de autoevaluación y rendición de cuentas
- Práctica docente orientada al aprendizaje

- Promoción de la formación, capacitación y actualización de directivos y docentes
- Relación con la comunidad
- Seguimiento puntual y cotidiano a las actividades
- Trabajo colaborativo
- Trabajo en redes escolares y socialización de experiencias (INEE,s.f, p. 6).

Estas actividades traducidas a acciones son algunos de los requerimientos que deben llevarse a cabo en los centros educativos como iniciativas de mejora, cada planteamiento busca atender la complejidad de la entidad educativa. Este listado toma como base a la escuela como una conformación de diferentes áreas de función. Son proposiciones para resolver problemáticas que pudieran suscitarse en alguna de las dimensiones de la vida institucional.

2.4 El Liderazgo como Componente de la Gestión Escolar

La gestión escolar como elemento de mejora, para su implementación necesita que se identifique sus componentes, ya que, al ser una disposición está constituido por aspectos que habrá que tenerlos presente en la práctica. Para este trabajo retomaremos principalmente el liderazgo, ya que desde la óptica personal se considera que los dirigentes de los espacios educativos necesitan de esta sustancial cualidad, para concretar la transformación y optimizar la funcionalidad formativa del sistema educativo.

- **El liderazgo**

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Sin embargo, sabemos que la organización escolar es consecuencia de la gestión. La gestión requiere un responsable, dicho responsable debe tener liderazgo,

y que dicho liderazgo debe vincularse con el que hacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero también sabemos que la gestión escolar no se reduce a simples actividades desempeñadas por el o los directivos de la institución, sino que pretende conformar y basarse en el trabajo interrelacionado del personal y con los diferentes componentes de la comunidad educativa, el aspecto social es sustancial para el funcionamiento de la institución, de la relación de los miembros que conforman depende el clima organizacional, por esto los objetivos del proyecto deben ser introyectados y asumidos por todos, con esto contribuirán al logro y la consecución estos.

La gestión escolar se asocia con la planeación educativa. Así, las interrelaciones que la escuela establece favorecen, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

Si bien el director no es el único responsable de llevar a cabo la práctica; Las escuelas necesitan líderes que tengan como meta mejorar el entorno del aprendizaje en las escuelas de un sistema de gestión basado en la escuela (GBE) que funciona adecuadamente. La GBE implica establecer una serie de directrices escolares relativas a los estudiantes, al desarrollo de los docentes y a la distribución de los recursos materiales y financieros. Una GBE, repercuten la motivación y el compromiso y el éxito de los estudiantes y de los docentes promoviendo un liderazgo escolar adecuado al contexto y a las necesidades singulares de la comunidad escolar. (UNESCO,2018)

Uno de los elementos que constituye a la gestión escolar; es el líder, quien realiza el ejercicio de la gestión escolar, considerándola como una de las columnas básicas de la eficiencia organizacional de cualquier institución educativa. Es decir que debe existir un individuo quien promueva la concreción de la propuesta, ya que si el proyecto esta desprovisto de un dirigente, no será aceptado por la comunidad, por esto un líder es necesaria para garantizar el éxito de las mejoras implementadas, ya que será principalmente el quien transmita la necesidad de llevar a cabo tal propuesta. La

gestión al interior de los centros escolares es promovida primordialmente por el director, quien por su lugar estratégico tiene la capacidad de influir y de causar las modificaciones necesarias para mejorar las deficiencias del entorno escolar. La toma de decisiones no debe ser un asunto de imposición sino un acuerdo, tomado a partir de un consenso para justamente elevar la calidad del espacio formativo.

La gestión escolar y su relación con el liderazgo son importantes para el desarrollo de las instituciones en lo que respecta a los aprendizajes, a sus profesores, al currículo y sus contenidos, permitiendo que se logre la calidad educativa de las investigaciones (Alfaro, 2010, p.79).

Dichas acciones son dos variables directamente relacionadas con la implementación de la gestión en el proceso formativo, como elemento potencial para mejora del proceso pedagógico y elevar la misma calidad del centro, no solo permite garantizar la aprehensión de los conocimientos, sino que se verá reflejado en la evaluación que buscan dar cuenta de la efectividad funcional del centro educativo. La relación eficaz de las antes mencionadas podrán mejorar a la institución educativa a partir de la transformación de los recursos humanos, liderar con un enfoque transformador, así también como integrador de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo permitiendo que exista una educación de calidad en los centros escolares. Por consiguiente, un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos debe partir de una dimensión integral con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la persona humana, debido a que hoy precisamente se necesita una educación de cualidades y extensiva a aquellos ámbitos de convivencia social. Las prácticas de gestión escolar deben tener habilidades de comunicación, motivación y estimulación para formar equipos colaborativos, ejercer un estilo de liderazgo que integre todos los proyectos y buscar que la institución educativa sea eficiente.

Cantero & Celman (1999, citado en Barrientos Noriega & Taracena Ruiz, 2008) coincidimos cuando mencionan que a la forma en que se organiza y se dirige al centro escolar, eso es gestión escolar precisamente, en el actuar se encuentra la

colaboración de los diversos apartados en el proceso educativo en la toma de elecciones y ocupaciones encaminadas a incentivar a los alumnos a transformarse en protagonistas relevantes del proceso educativo (p.115). Pensar que una sola persona puede lograr un trabajo tan complejo como el que demanda una organización educativa, es prácticamente imposible, para alcanzar un buen funcionamiento se requiere de la unión de todos los que conforman a la escuela, para ello se debe concebir como un espacio en el que cada voz u opinión cuenta, resulta importante hacer que cada colaborador se sienta parte de la comunidad laboral y asuma los principios institucionales como reglas vitales, que los guíen a realizar las actividades diarias con responsabilidad, amabilidad, respeto y sentido de justicia.

Se precisa que el dirigente cumpla con una serie de requerimientos como los que se retomaron en el acuerdo 449 por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior (ver anexo 4). En este documento se presenta el perfil de un directivo, se detallan las funciones que debe desempeñar buscando plasmar la gama de funciones que deben ser emprendidas por un director. Para desempeñar la función directiva se requiere de saberes precisos y fundamentalmente debe ser un profesional de la educación, que conozca a fondo este proceso, como otro aspecto se requiere experiencia ya sea como docente o administrativo, que hay tenido contacto cercano con el proceso formativo, pero esto no basta pues se requieren de otros saberes y habilidades como la coordinación, diseño, evaluación de mejoras a la escuela, crear un vínculo entre la escuela y la comunidad, actualización constante de su función y de todos sus iguales, equipo docente y administrativo, ejercer con liderazgo, promover el trabajo colaborativo y otros más, que ya son retomados en el acuerdo antes mencionado.

La gestión escolar realizada a partir de un liderazgo es un proceso dinámico que debe correlacionar los aspectos pedagógicos de la institución educativa con los espacios administrativos a partir de un enfoque humano, pero que además debe ser una forma de integrar el conocimiento, las estrategias, los esfuerzos y los recursos para garantizar una institución eficaz y con visión de futuro. A partir de la gestión ya no solo

es necesaria la participación del directivo, sino de toda la comunidad en general, para lograr los objetivos de formación.

Por ello, las competencias de gestión como el liderazgo, la adaptación al cambio, la capacidad de gestión y de resolución de conflictos, así como la de promover la innovación en materia educativa, son requeridas en los directores pues van en relación con las tareas de la gestión escolar, estas tareas son: la planificación, el fortalecimiento del liderazgo directivo, la gestión de procesos administrativos , la gestión de las competencias profesionales docentes, la orientación hacia los alumnos, sus padres y la sociedad, así como la gestión de resultados.

Lograr una gestión escolar eficaz es uno de los retos que enfrentan los responsables de las instituciones educativas, entendiendo la gestión escolar como una herramienta para sistematizar las acciones encaminadas a alcanzar las metas propuestas en diseño del proyecto educativo.

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

De acuerdo con Martens (1987 como se citó en Alves, 2000) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se indican seguidamente:

- Asertividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación
- Autocontrol

- Confianza en los demás
- Persistencia
- Flexibilidad
- Aprecio de los demás
- Ayudar a los demás a desarrollarse
- Ser persistentes y responsables
- Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización (Alves, 2000, p. 133). Con base en lo anterior definimos al liderazgo directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo no requiere una imposición de consignas sin sentido para que sus decisiones se lleven a cabo, percibiéndolo como amenazas al proyecto escolar, se le demanda la preocupación por los procesos pedagógicos al igual que de las personas que ayudan al funcionamiento de la institución educativa. Así, asumiendo como propio el proyecto, prevalece un interés superior por lograr los objetivos y por cumplir las metas, que además serán compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la

organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.

Los directores y administradores escolares deben ser verdaderos líderes, no solo administradores, sino orientados a resultados y orientados a resultados con espíritu de cambio y crecimiento continuo en la calidad de servicio y gestión escolar. Empresarios ejecutivos, es decir Los líderes de primer nivel no pueden asegurar que todo está bien, sino que deben buscar constantemente fórmulas y estrategias para hacer todo mejor, involucrar al equipo de colaboradores y hacer sugerencias y soluciones alternativas (Casares, 2003).

2.5 Dimensiones de la Gestión Escolar

Un director responsable de su escuela debe ser percibido como una figura de autoridad, pero su práctica no debe estar cimentado en el autoritarismo, mantiene un papel protagónico en la institución y, por ende, también en la gestión escolar. Por ello es imprescindible que conozca las dimensiones de la gestión escolar (administrativa, organizativa, pedagógica y, de participación social y comunitaria) que le permitan desempeñarse como líder de una manera más eficaz.

2.5.1 Dimensiones de la gestión escolar según la UNESCO

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,2018) define clara y concretamente los aspectos de la gestión educativa desde el punto de vista analítico, como herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la institución educativa. A partir de estas perspectivas permitirá tener una visión objetiva, completa e integral del centro escolar.

De acuerdo con la UNESCO existen varias propuestas de gestión educativa, pero la más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

- a) Pedagógica (en algunas partes se encontrará también como Pedagógica curricular): Se encarga de revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, observando la práctica docente en torno a las formas o estilos para educar a los alumnos, donde se expresa el concepto que tiene cada profesor sobre lo que significa enseñar. Los maestros son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes a partir del conocimiento que tienen de sus alumnos y de sus necesidades.

Esta dimensión hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución frente a la sociedad. Sus procedimientos, medios e instrumentos abordan los siguientes aspectos: el análisis de planes y programas; el enfoque pedagógico; las estrategias didácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje; la relación docente-alumno, el estilo de enseñanza; el uso de materiales y recursos didácticos; la actualización de los profesores; el enfoque de la evaluación, y la orientación educativa o tutoría.

- b) Institucional: Provee un marco para sistematizar las conductas de los miembros de la comunidad educativa tomando en cuenta los aspectos propios de la estructura formal (organigramas, división del trabajo, uso del tiempo y espacios, etcétera), y los de la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, ritos, ceremonias, etcétera). En esta dimensión se debe verificar constantemente que exista congruencia entre las políticas institucionales que norman el comportamiento de la comunidad, y los principios y la visión institucional.
- c) Comunitaria: Apunta a las relaciones establecidas entre la institución con la comunidad local y otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles. Incluye los programas de proyección social de la escuela.

- d) Administrativa (también denominada financiera): Abarca todas las funciones, acciones y estrategias relacionadas con el manejo de los recursos disponibles o no (humanos, materiales, económicos, tiempo), con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización. En todo momento busca conciliar los intereses individuales con los institucionales.

2.5.2 Dimensiones de la gestión escolar según la SEP

La Secretaría de Educación Pública (2010) también refiere cuatro dimensiones. Aunque incluye algunos cambios en su denominación, las características son similares, ya que permiten reconocer y analizar la dinámica cotidiana de lo que sucede en la institución:

- Pedagógica curricular: Faculta la revisión y reflexión acerca del proceso de enseñanza para reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente.

Los maestros tienen la responsabilidad de crear las condiciones para favorecer la construcción de aprendizajes a partir del conocimiento y las necesidades de sus alumnos, creando ambientes exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello, deben considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos; es decir, reconocer las formas con las que se desarrollan mejor y con las que hacen uso de herramientas cognitivas como la observación, el razonamiento, el análisis, y la síntesis, entre otras

- Administrativa: Permite el reconocimiento de actividades que favorecen o dificultan los procesos de enseñanza y aprendizaje desde el ámbito administrativo, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia. Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos,

materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene; control de la información relativa a los actores de la escuela; cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

- Organizativa: Determina los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones obedecen a este principio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que tienen. En esta dimensión se asignan responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), así como la operación del Consejo Técnico Escolar.

- Participación social: Involucra la colaboración de miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis se identificará la forma en que el colectivo, directivo y docentes conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma de integración y participación en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que podrían favorecer los aprendizajes de los estudiantes desde el hogar. También se consideran las relaciones establecidas con el entorno social e institucional, donde participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y asociaciones civiles relacionadas con la educación.

Conocer las dimensiones de la gestión escolar, permite a las autoridades (y en particular al director del plantel) analizar los procesos de la práctica educativa para detectar aquellos problemas que impiden concretar los objetivos curriculares establecidos, cuya finalidad es brindar una educación de calidad a los estudiantes.

También induce la reflexión acerca del desarrollo, seguimiento y evaluación del proyecto educativo al contextualizar las necesidades de la organización que deben ser atendidas de manera sistemática por todos los involucrados mediante la construcción de una cultura colaborativa y participativa.

Ambas instituciones mantienen una relación en cuanto al manejo de las dimensiones que emplean, pues para cada ente tiene delimitada cada aspecto, cambia en la nomenclatura de algunos, pero presentaban los segmentos que conforman a la organización y el funcionamiento que realiza cada una de ella.

CAPÍTULO III

LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (EMS)

3.1 La Calidad Educativa en México y la Relación con la Dirección Escolar

La calidad en México en materia de educación ha sido un aspecto que se ha estado analizando en las últimas décadas, justamente para estar al día con los procesos formativos. La educación del país ha tenido grandes cambios en base a las necesidades que han surgido con el desarrollo social, que demandan cada vez mejor preparación en los centros educativos, que cumplan con determinadas características para satisfacer las expectativas del ambiente laboral y cotidiano. La meta nacional es que los ciudadanos que viven en el territorio reciban por parte del gobierno una educación de calidad.

En lo revisado anteriormente se menciona la meta nacional de los esfuerzos dentro del sector educativo. Por esto cada vez aumentan las acciones encaminadas a concretar la calidad en los espacios de formación, la gestión escolar como una propuesta que pretende elevar esta cualidad, así como elemento sustancial en el funcionamiento institucional para reforzar los procesos vitales de la educación.

La calidad de la educación está unida a una concepción del ser humano y de la sociedad, a una concepción del Estado y sus funciones, y todo ello está abierto a la experiencia, al escrutinio de la razón y a la valoración de la eficacia educativa, en suma, a una visión de la praxis. (Barba, 2018)

La valoración de la educación es inminente, ya que esto da cuenta del nivel de preparación de las personas que pasan por la escuela, por esto el nivel de formación estará determinado por la funcionalidad de los miembros de la institución, es decir la forma en que se realicen los procesos de organización, administración y gestión serán los responsables de la formación pedagógica. Cada dirigente impregna de su percepción a la función que ejerce, por ello no debe ser el autoritarismo una práctica aceptable dentro de la escuela. La calidad va de la mano con la evaluación, por ello

se debe revisar el funcionamiento de cada integrante, para conocer e identificar las fortalezas y reforzar las debilidades para mejorar la tarea formadora de la institución.

Es importante conocer de donde surge este término de calidad y sobre todo tener presente cuando empieza a figurar en la dinámica educativa, así como comprender el uso que adquiere cuando se emplea como brújula, en la búsqueda de mejorar la educación nacional. La implementación de la calidad de la educación se da desde las políticas de administración educativa, en este trabajo se retoma a partir de cuando se realiza una modificación al artículo tercero de la Constitución mexicana, que pretendiendo que sea la calidad quien guie los procesos formativos a partir de una expresión textual, que establece una concepción operativa.

En el 2013 el artículo 3 constitucional recibe una modificación importante donde menciona que:

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

Por consiguiente, estas disposiciones jurídicas son las que garantizan el cumplimiento de proveer en cada estado o municipio los insumos o todos los materiales necesarios que se requiera en las escuelas para realizar de manera efectiva el proceso pedagógico. Formalmente este es el punto de partida para una serie de implementaciones desde las políticas administrativas, para mejorar el deterioro educativo que se tenía.

El término calidad es difuso, a esto Valdés (2005,citado en Bondarenko, 2007) expone que el término calidad de la educación se entiende fácilmente por la mayoría de las personas, sin embargo, pocos saben expresar lo que es, la calidad es un tema amplio de discutir, a menudo se suscitan ambigüedades sobre todo por la adaptabilidad de esta. Puede ser empleada o adquirir la conceptualización según el contexto lo requiera,

por esto la inclinación y giro pueda ser similar en diferentes áreas, con lo anterior se afirma que muchos hacen referencia de este término, pero muy pocos lo emplean con precisión, se usa como una valoración relacionada con las características de un objeto o producto (p.614).

Con lo anterior para este escrito la calidad se define como la valoración que se tiene de un producto definiéndolo en base a ciertas propiedades o cualidades que son propias de si, según este sea lo que constituye un marco, al que se le conoce como estándar, en consecuencia, esas características son requeridas para todos los productos de la misma naturaleza, se hace alusión a calidad cuando se cumple con estos aspectos y por lo tanto se satisface las expectativas o necesidades del individuo o de la misma sociedad.

En el mismo artículo tercero, el inciso *d*) de su fracción II, además de reiterar la idea de la calidad incorpora otra noción, la de mejoramiento constante, como base de aquélla. Sin decirlo expresamente, esta base de la reforma abría una perspectiva incremental que le da realismo a los trabajos relacionados con la calidad educacional. La calidad se asume como un paradigma en la educación, pues empieza a orientar las acciones de mejora para la educación del país, algunas funciones de la calidad es ocuparse de identificar, diferenciar, relacionar y regular a los proyectos con base en sus principios de eficacia, eficiencia, pertinencia y relevancia.

Todo cambio tiene un punto de partida y las modificaciones provocan una autoconfiguración. Escudero (2003) plantea que: la calidad es una construcción histórica y dependiente de contextos sociales y políticas cambiantes. Con base en esto se afirma que las transformaciones ocurridas en los contextos determinados influyen en la concepción de todo aquello que impera en ese tiempo, modificando significados, es así como el concepto calidad ha ido cambiando de contexto aportando una perspectiva. Para este caso lo retomaremos en el ámbito educativo (p.21). El termino calidad ha ido permeando en diversos ámbitos de la vida del ser humano, esta actividad ha sido para proporcionarse a si mismo mejores productos para consumo o

para gozar de servicios más eficientes, la educación no escapa de ello, el concepto de la calidad ha ido reestructurando y configurando las áreas de incursión procurando un cambio notorio en sus procesos internos, para elevar la funcionalidad de este hecho: la educación.

La calidad originalmente utilizada en el campo empresarial servía para referirse a ciertas características de un producto industrial, las cuales condicionaban su capacidad de satisfacer las exigencias del consumidor. En el plano educativo se implementa como un marco aspiracional, es decir se pretende llegar a la calidad mediante un proceso que conjunta diferentes acciones de toda la comunidad escolar, que principalmente pretende dotar de cualidades a los formados en la escuela. Dicho esto, la calidad educativa suele relacionarse con los procesos involucrados en la formación de los conocimientos adquiridos por un estudiante. Es así como el empleo del término calidad viene a representar y a concretar las iniciativas de mejora del sistema educativo nacional, el cual busca mejor formación académica, por consiguiente, proveer a la sociedad de mejores integrantes al sector laboral y cotidiano.

La implementación de las reformas da cuenta de que el cambio se caracteriza por ser unidireccional, del centro a los estados bajo un sistema educativo jerárquico que permite una implementación de políticas de arriba hacia abajo y de forma homogénea sin considerar las necesidades de los contextos estatales ni un diseño de políticas en red. (Del Castillo, 2012, p. 14)

Está claro que la iniciativa de la calidad en México está planteada como propuesta para mejorar las situaciones de las instituciones desde las políticas de administración educativa. Implementar una estrategia de manera unidireccional, es decir que esta implementada desde los órganos jerárquicos más altos a las instancias administrativas de menor rango, de acuerdo con el autor no sea lo más conveniente, siendo necesaria una política que no sea asumida como imposición sino como una acción en conjunto para la mejora de la situación actual. Las políticas de administración educativa requieren retomar las necesidades de cada sector y no simplemente formular

soluciones que probablemente no funcionarían, por ello se requiere de un modelo se diseñó en red para impartir y proporcionar la misma atención a todos los centros de formación. Logrando con ello una función eficiente y pertinente de la institución consiguiendo así la calidad educativa.

Por lo anterior se requiere que toda reforma sea traducida de la misma manera a toda la comunidad, para evitar la concepción errónea de esto. Para implantar la visión que se tiene del proyecto educativo de calidad, demandando cada vez mayor interacción entre las propuestas políticas y los directivos quienes administran los centros escolares. Siendo el cuerpo docente o mejor dicho los directivos quienes requieren de primera mano comprender lo que realmente pretenden las reformas, al ser los responsables de aterrizar e implementar estas iniciativas de reformas estructurales en la institución. Sin embargo, no hay una garantía en todo esto. Por ello es necesario la implementación del liderazgo directivo, justamente para lograr concretar las transformaciones que pretenden desde las reformas, pero si el directivo no tiene en claro lo que se busca con estas reformas, le será muy difícil transmitirlo a su organización y con ello alcanzar la transformación educativa.

En el marco de la reforma de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) planteado en el sexenio 2018-2024 se estipulan ciertas características, al igual que se retoman aspectos requeridos para los directivos de educación media superiores divididos en cinco dominios:

El primer dominio menciona que el director es un punto estratégico, por la posición de líder, porque se ocupa principalmente de promover la mejora institucional desde la orientación de la comunidad escolar. Por lo tanto, la atención impartida debe ser cuidadosa e igualitaria con los estudiantes y los maestros, procurando ser conscientes de la responsabilidad que involucra la planificación estratégica de las actividades en la escuela donde se desempeña. Además, realiza la práctica con el compromiso con las regulaciones y valores del sistema educativo, tomando como base el carácter influyente para con los miembros de la comunidad educativa, promoviendo la

formación continua, así como del reconocimiento de responsabilidades relacionadas con la planificación estratégica. Por lo que es necesario promover actividades de trabajo en equipo, prestando especial atención e involucrando a los estudiantes y maestros. Otro aspecto sustancial es la capacitación de la ciudadanía de los estudiantes a través de estrategias, tales como: promover las apropiaciones históricas, sociales y culturales de la sociedad para fortalecer la solidaridad y la coexistencia saludable.

La segunda área describe su responsabilidad por el desempeño de la escuela, para que el director de la NEM conozca las características y condiciones en las que la comunidad educativa prospera y promueve estrategias para alcanzar la excelencia educativa en un ambiente inclusivo, equitativo y respetuoso de los Derechos.

El liderazgo educativo se menciona en el tercer dominio como un sello distintivo del liderazgo eficaz. Este liderazgo incluye el desarrollo de estrategias para que la comunidad escolar trabaje en colaboración para lograr resultados óptimos de aprendizaje de los estudiantes. Como resultado, el director estará muy bien informado sobre el programa educativo, así como sobre las fortalezas y oportunidades de la comunidad docente y los estudiantes, lo que le permite elaborar la planificación y organizarse para satisfacer las necesidades a medida que surgen, priorizando el éxito académico del estudiante.

La siguiente área menciona las responsabilidades del director sobre la gestión efectiva de las materias primas financieras, recursos técnicos y operativos de la escuela. El director de la Nueva Escuela Mexicana contribuye a que las actividades académicas y administrativas de la escuela se implementen en las mejores condiciones posibles, para así crear un entorno favorable que promueva el aprendizaje de todos los estudiantes. Este ejercicio se relaciona con la gestión transparente y se asocia con las regulaciones relacionadas con la comunidad educativa en el uso de recursos existentes de manera responsable.

En el quinto campo, se refleja en la evaluación que el director realiza de su práctica, llevando al diagnóstico útil para identificar las áreas o actualizaciones necesarias, identificando las fortalezas académicas llevando a cabo las acciones necesarias que guíen al centro educativa en la mejora de la práctica y responder eficientemente a las necesidades. El director se involucra en actividades con sus colegas para intercambiar experiencias exitosas para promover su carrera profesional y, por lo tanto, mejorar los procesos pedagógicos y administrativos en las instituciones. (SEP, 2020)

Concretar las reformas para modernizar la educación y sobre todo para responder a las necesidades del contexto, son planteamientos que requieren de un trabajo en conjunto, por ello la gestión escolar como una propuesta que está vinculada con los procesos que tienen lugar al interior de una escuela, teniendo la capacidad para elevar la calidad, y reforzar el trabajo armónico entre los integrantes de la comunidad educativa y con ello mejorar, el funcionamiento pedagógico desde el punto estratégico que ocupa el director escolar.

Las políticas educativas son determinantes para alcanzar las transformaciones en cualquier rubro que se busque un cambio, en este sentido se pretende fundamentalmente, combatir las deficiencias que presenta el sistema educativo nacional, ya que una mala calidad de los centros educativos es sinónimo de un desarrollo académico deficiente, de una formación carente de habilidades y destrezas que no le permitirán al educando ser competente en su vida.

Desde mi perspectiva, el director es un elemento sustancial para la concreción de las reformas, pues son las instancias operativas que tienen la encomienda de promover el cumplimiento de las mejoras que proponen las reformas, y al supervisar todas las acciones que deben cumplirse en la comunidad escolar, por consiguiente deben tener un amplio criterio, así la toma de decisiones girará en torno a las necesidades que requiera el mismo centro educativo, para esto deben estar profesionalizados en el área, es decir poseer los conocimientos necesarios para identificar y atender de

manera acertada cualquier problemática que pudiera surgir, brindando la solución que amerite la situación presentada.

3.2 Definición de Calidad en el Contexto Educativo

La educación de calidad es el planteamiento que se ha estado generando al interior del sistema educativo para elevar los niveles de logro de las instituciones del país. El ser humano desde sus orígenes ha buscado formarse para sí mismo, dotándose de las mejores herramientas y con ello aportarse cualidades que lo destaquen, sobre otros de su misma especie. Aspira a un sistema perfecto para adiestrarse, prepararse de la mejor manera para afrontar la vida cotidiana de la mejor manera posible: la educación. Este es el proceso por el que el ser humano pretende alcanzar la excelencia. Quien no ha sufrido una evolución natural, así mismo todos los procesos inherentes a él, se han visto con la necesidad de ir modificándose, y la educación no queda de lado.

Hay diferentes mecanismos que surgen de otros ámbitos y que, al ver el éxito de estos procesos, sobre todo los beneficios y progresos que dan como resultado; el hombre ha buscado trasladarlos o adaptarlos a otras áreas de su vida diaria, tal es el caso del término calidad, un término surgido en los albores de la industrialización justamente para controlar las empresas y de cierta manera garantizar la buena manufactura de los productos que se forman al interior de sus industrias.

Al identificar que este concepto aumenta las cualidades de los productos, lo ha trasladado al ámbito educativo, quizás no con la misma rigurosidad, cabe mencionar que desde el enfoque psicológico el ser humano no es un objeto que no posee emociones o sentimientos, pero la educación busca desarrollar y que el ser humano construya o adquiera todas sus capacidades para lograr vivir con éxito. Lo que es rescatable de esta concepción relacionado con el termino de calidad, en lo personal se afirma que el ser humano es un sujeto que puede ser influenciado para modificar sus acciones y elevar sus cualidades a través de la educación, además de que tiene la capacidad de construir y formar aquellas destrezas que le sea útiles; por ello la

calidad se concibe en el aspecto educativo como las disposiciones o las pautas a cubrir para garantizar una formación que garantice el éxito en la vida del educando.

En el contexto educativo la calidad denota especial sentido, en concordancia con el Instituto nacional para la Evaluación de la Educación (INEE,2006) cuando define que la calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. La calidad educativa es la característica que adquiere el proceso pedagógico, teniendo lugar al interior de los espacios escolares específicamente, dándose por la interrelación de aspectos y circunstancias que son propios de la institución. Es relevante como cualidad que surge o se adquiere cuando se logra la integración de diferentes ámbitos educacionales, que convergen para lograr un mismo objetivo, involucrando aspectos que se encuentran dentro del proceso. La educación es un acto complejo que requiere de diversos factores para cumplir su misión de manera óptima. La pertinencia, la eficacia interna contribuyen a que el funcionamiento de la institución formadora sea eficiente.

La calidad educativa es una serie de elementos con los que debe contar la escuela y que les permitan a sus estudiantes en el presente y en el futuro un desarrollo social con éxito, cada aspecto formativo de la escuela retoma especial sentido en la calidad educativa, que es la que asegura el paso de una fase de formación a otra en el trayecto de vida escolar “La calidad educativa como un conjunto de procesos, repercute en los resultados académicos de los alumnos y tiene una influencia en el hecho de una accesible incorporación al siguiente ciclo escolar o siguiente nivel educativo” (Zorrilla, 2014, p. 3)

Con base en los anteriores conceptos podemos articular la conceptualización de calidad en la educación para este trabajo, las anteriores definiciones guardan una similitud, en el que se da prioridad al trabajo pedagógico llevado a cabo en los centros educativos; en la aprehensión de la mayor cantidad de saberes, además de focalizar para que las actividades académicos y administrativos sean optimizadores y no obstructores del funcionamiento institucional, definimos a la calidad educativa como

un conjunto de elementos, procesos, disposiciones y proposiciones que busca que los alumnos vivencien un proceso formador de alto nivel, procurando que cada alumno sea poseedor y adquiera las habilidades, así como las destrezas que le permitan solucionar las problemáticas, de su vida social y cotidiano, para con ello desempeñarse con mayor éxito en el mundo. Es pues la calidad una finalidad del sistema educativo, pero que a su vez sirve como marco normativo y regulatorio que vigila que todo proceso sea puesto en práctica debidamente, minimizando aquellos hábitos que deterioran la formación académica. Concluyendo que esta surge como el resultado que se obtienen de integrar un trabajo en conjunto de diferentes aspectos dentro de la comunidad escolar, son pautas para la acción, son disposiciones que se pretende que toda la organización escolar realice o lleve a cabo con la finalidad de aportar e implementar los mejores procesos para la formación integral de los estudiantes.

Para reafirmar lo anterior, Lavín (2002, citado por García 2018) quien para responder al siguiente cuestionamiento: ¿Qué se entiende por calidad? Concuerta con lo mencionado cuando sustenta que "gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente" (p. 31). Se entiende la calidad como una filosofía de gestión de las organizaciones educativas, es decir constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos. Además, puede ser considerada potencialmente como la estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes, demandando una actualización constante para todos los responsables de guiar el proyecto escolar a través de una formación continua.

De acuerdo con los conceptos anteriores reafirmamos el concepto de calidad educativa para esta investigación, en conclusión, la calidad hace alusión al grado de cumplimiento de los objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial. Se tomó como aspecto positivo la posibilidad de medir resultados y como

negativo, básicamente, la asociación de la institución educativa con la empresa, esta concepción queda muy corta para entender la complejidad que encierra este proceso, ya que el producto aprendizaje es mucho más que cualquier producto empresarial, pero se requiere un marco el cual debe servir como una referencia general, que garantice que todos pueden acceder a los mismos procesos para formarse en un mismo nivel, por esto es necesario la implementación de esta en el rubro educativo.

En otro segmento, una escuela de calidad para los padres de familia y los estudiantes es aquella que responde a sus necesidades, demandas y expectativas, promueve la cultura escolar, mejora el clima e interacciones que en ella se dan, asegura el cumplimiento de compromisos, gestiona los recursos humanos, tecnológicos, promueve la formación permanente de su capital intelectual, el trabajo en equipo y los proyectos de la organización. La educación para alcanzar su punto culminante requiere de diversos criterios que rigen su actuar; la calidad como uno de ellos, es por ende un medio para alcanzar la meta, no una cuestión de azar.

Se pretende adaptar el concepto de calidad empresarial al área de la educación, para entender que la formación de un ser humano puede alcanzar un estándar de requerimientos mínimos, que así mismo le sirvan de satisfacción y desarrollo para garantizar con éxito la vida plena del educando en la sociedad. Más que un punto de llegada son principios que deben ser tomados en cuenta al momento de formar, son puntos que guían el actuar de cualquier ámbito.

En educación el concepto Calidad tiene seis dimensiones: a) el aspecto académico expresado en excelencia del saber; b) el aspecto de relación con el ambiente como la fama o el prestigio ganado; c) en el aspecto funcional está dado por elevados niveles de perfección; d) desde el punto de vista del producto, la calidad es un valor añadido; e) desde el punto de vista del uso se plantea la satisfacción de los usuarios o la adecuada respuesta a las expectativas, intereses, demandas de los destinatarios y f) desde el punto de vista de su solidez, la capacidad del sistema para responder a exigencias mayores y más complejas (Pérez et al., 2000).

Reiterando la calidad dentro del contexto educativo, pretende que cada estudiante posea la mayoría de las habilidades, cualidades y destrezas que le garanticen un éxito a los egresados en su vida cotidiana, esto busca guiar la actuación de toda la institución y de los que la conforman para optimizar los procesos que tienen lugar en su interior, entre más alto la calidad mayor garantía de éxito, pues se considera a la calidad como un punto óptimo que busca satisfacer necesidades de un contexto, esto proporciona los requerimiento necesarios a cada integrante para alcanzar la finalidad en común de la institución educativa: preparar para la vida.

La Calidad educativa se refiere a aquellas instituciones que promueven el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Se prioriza que el sistema escolar eficaz es aquel que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar. La apropiación de la mayor cantidad de habilidades y destrezas, así como de conocimientos se puede conseguir a través de una formación escolar fundamentado en el trabajo colaborativo. Frigerio y Poggi (citado en Aliat Universidades, 2012) interpretan la calidad de la educación como la integración dinámica de la organización institucional, de los recursos humanos y fiscales, del programa curricular y la didáctica, de los procesos educativos y sus resultados en términos de aprendizaje. Es un proceso que persigue una meta marcada que basados en los diferentes criterios busca lograr una mayor eficiencia pedagógica en las aulas educativas.

Por lo anterior implica un cambio en la visión sobre el proceso pedagógico, sobre todo de los factores que influyen en la concreción de esta. La gestión escolar está totalmente vinculada con la consecución de la calidad. Ya que principalmente se enfoca en ampliar la visión sobre el hecho funcional del espacio educacional, la escuela no solo es el docente o la infraestructura. De primera mano la escuela debe concebirse como una organización, que, para garantizar un funcionamiento óptimo,

debe contar con la integración simultaneo de los componentes o dimensiones que forman parte de ella: pedagógica, administrativo, organizativa, comunitaria.

La calidad se fundamenta en trece principios, Viveros (2002 citado en García 2018) considera que deben ser cada una de las enunciadas a continuación:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez. por lo tanto, disminuir las oportunidades de error proyectando mayor atención a los procesos.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno) en este rubro seria las necesidades de la comunidad educativa, para así responder a las demandas formativas de la sociedad.
3. Buscar soluciones y no justificar errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás, tener confianza y establecer buena comunicación con los demás es crucial para generar un buen ambiente laboral.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas, cada miembro debe ser responsable con su función, para no dar lugar al mal funcionamiento que deteriora los procesos escolares.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con los compañeros del equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y el equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.

13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Estas pautas de acción son la traducción de la gestión escolar, por tal razón deben ser promovidas e implementadas en la comunidad educativa para generar un buen clima funcional, que cada miembro interiorice su función y la desarrolle con responsabilidad, pero todo lo anterior debe ser promovida desde las autoridades locales, es decir por el director, quien debe pronunciarse como ejemplo y promotor de estas prácticas para mejora de la funcionalidad de la institución.

3.3 Principios o Indicadores para la Calidad Educativa

La definición del INEE es la siguiente: “La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad” (INEE, 2006).

Como mencionamos anteriormente, cada cambio o reforma educativa trae consigo modificaciones muy notorias o por el contrario muy mínimos, pero una reforma no es sinónimo de un planteamiento completamente nuevo. Actualmente se implementa la de La Nueva Escuela Mexicana propuesta por el gobierno que actualmente está en el poder, en es este discurso sustancialmente del artículo tercero constitucional, el cual este sustenta a la educación del país, como acción elimina el termino calidad, reemplazándola por excelencia.

El Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) realizó el Foro Académico: iniciativa de reforma educativa, voces de la investigación, donde participaron especialistas, quienes plantearon sus visiones sobre los elementos de continuidad de esta reforma con la anterior. Tal fue la ponencia del Dr. Hugo Aboites, quien sobre el tema de la calidad y la excelencia plantea que la excelencia [educativa] es como la calidad recargada donde se ve a la escuela, no como formadora y constructora del conocimiento, sino como una industria de la impartición de conocimientos. (Méndez, 2019)

Aunque haya desaparecido la calidad del discurso constitucional, a un perduran aspectos de la calidad, así como la gestión como medio para llegar a ella, se considere manera personal que las intenciones de mejora se erigen en la calidad, el cambio es meramente burocrático, para acceder a la excelencia debe priorizarse la calidad educativa como marco para la regulación de las funciones educativas. Para alcanzar la excelencia es necesario que la calidad regule los establecimientos educativos.

En este trabajo retomamos la calidad como aspecto que posibilita la mejora educacional, pues busca vigilar que la formación de los miembros de la sociedad sea cada vez con mayores capacidades, que cumplan con los requerimientos que son un marco general de formación, que sirve como principio para la igualdad, otro de los conceptos que se está empleando en la Nueva Escuela Mexicana. Para esto se requieren de ciertos aspectos y criterios que fortalecen el proceso en el cumplimiento de los objetivos.

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (OREALC,2007) publicó el informe, Una Educación de Calidad para Todos: un asunto de derechos humanos. En este informe, la OREALC definió la calidad de la educación a partir de 5 dimensiones que deberían estar presentes en los sistemas educativos de calidad: Eficiencia, Eficacia, Relevancia, Pertinencia y la Equidad.

Eficacia y Eficiencia: Son los dos atributos básicos de una educación de calidad para todos y deben representar la preocupación central de la acción pública en el campo de la educación. Por lo tanto, es necesario determinar en qué medida se han realizado efectivamente todos los aspectos del derecho a recibir una educación de calidad para todas las personas. Es por esto que analizamos en qué medida las operaciones públicas son efectivas y respetan el derecho de los ciudadanos a recibir el reconocimiento y las recompensas adecuadas por sus esfuerzos materiales.

La eficiencia no es un requisito económico, sino que surge de la obligación de respetar las condiciones y los derechos civiles de todos.

Pertinencia: La pertinencia de la educación significa que la educación debe ser significativa para las personas de diferentes clases sociales, diferentes culturas, diferentes habilidades e intereses, de modo que puedan absorber el contenido cultural global y local, convertirse en el cuerpo principal y desarrollar la autonomía., Autonomía e identidad propia. Para ser relevante, la educación debe ser flexible y adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes, así como a los diferentes orígenes sociales y culturales.

Esto requiere pasar de un método de enseñanza homogéneo a un método de enseñanza diversificado, aprovechando esto como una oportunidad para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje y optimizar el desarrollo personal y social.

Relevancia: La relevancia refleja el contenido y el propósito de la educación. Desde la perspectiva de los derechos, además de enfrentar la exclusión, también debemos preguntarnos cuál es el propósito de la educación y si representan las aspiraciones de toda la sociedad, no solo las aspiraciones de ciertos grupos de poder. Si la educación puede promover el desarrollo de las habilidades necesarias para participar en los diferentes ámbitos de la vida humana, enfrentar los desafíos de la sociedad actual y desarrollar planes de vida relacionados con los demás, entonces es educación de calidad. En todos los instrumentos y leyes internacionales de los países de la región, el desarrollo integral de la personalidad es uno de los propósitos de la educación. Si la educación está orientada hacia un propósito básico en un momento y contextos específicos, como proyecto político y social, entonces también es relevante.

Equidad: Finalmente, si la educación proporciona los recursos y la asistencia necesarios para que todos los estudiantes alcancen el máximo nivel de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades, entonces es una educación de calidad. Es decir, cuando todos los estudiantes, no solo los pertenecientes a las clases y culturas dominantes, desarrollan las habilidades necesarias para ejercer la ciudadanía, integrarse en la actual sociedad del conocimiento, obtener trabajos dignos y ejercer la

libertad. Desde esta perspectiva, la equidad se ha convertido en una dimensión importante en la evaluación de la calidad de la educación. (UNESCO,2007, pp. 40-41)

3.4 Obstáculos de la Calidad en la Educación Media Superior

Hablar de reformas implica hablar de las dificultades u obstrucciones que ocasionan que no se concrete esta mejora. Al inicio del sexenio del presidente Vicente Fox, se identificó que la equidad y la calidad eran los principales problemas que se presentaban en la educación, los cuales quedaron plasmados en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, que se dividió en cuatro subprogramas sectoriales: Educación Básica, Educación Media Superior, Educación Superior y Educación para la Vida y el Trabajo. Los objetivos que el Programa Nacional de Educación se planteaba eran ampliar el sistema educativo con equidad, brindar educación de calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos, impulsar el federalismo educativo y la gestión institucional, y fomentar la integración y participación social en la educación. (INEE, 2018, p.39)

Los esfuerzos por mejorar la preparación de los integrantes de la sociedad, y con ello garantizar un éxito en la vida laboral, han motivado a la reestructuración de los organismos educativos desde las políticas públicas, que buscan regir estas actividades. La RIEMS como iniciativa para atacar justamente los problemas de equidad y calidad aun hoy en día no han sido suficientes, pues surgen nuevas problemáticas que han ido dañando gradualmente a la EMS. Uno de estas problemáticas es a consecuencia de la deficiente función al momento de guiar el proyecto educativo, se requiere que los directivos deben estar más capacitados para atender estos rubros, para evitar y solucionar a aquellas problemáticas que impiden el desarrollo pedagógico de los alumnos tales como la deserción escolar, discriminación, rezago, etc.

Para este siglo XXI se necesita que el directivo posea conocimientos amplios sobre la función estratégica que adquiere, pues junto con la comunidad escolar deben velar por

la funcionalidad del espacio escolar, por consiguiente responder de manera eficiente a las necesidades del contexto, así como del alumnado, es decir no contemplar o simplemente identificar los obstáculos de la educación, sino buscar aplicar las soluciones, acciones y procedimientos necesarios para atender dichos sucesos, que encaucen a lograr la conclusión de la formación escolar de una manera plena e integral.

El directivo escolar entre mejor conozca la institución en la que se encuentra, con mayor facilidad identificará los procesos que tienen lugar al interior y exterior del espacio escolar, para así atender acertadamente cada caso, proporcionando lo necesario cuando se requiera.

3.5 La Relación entre Gestión Escolar y Calidad Educativa

Las relaciones sociales junto con las transformaciones tecnológicas se han ido modificando con el paso del tiempo. La evolución en materia educativa no ha sido la excepción, hace tiempo atrás los directivos educacionales no requerían de transformaciones en los procesos con que estaba organizada la educación. El ambiente educativo se percibía pacífico por lo que la gente no tenía mucho interés en cambios importantes. Sin embargo, hoy en día el impacto de la globalización es determinante, tal situación exige cada vez más, implementar modificaciones a la práctica diaria, las formas organizacionales y aunado a ello las dinámicas que tienen lugar en la práctica de los educadores y directivos.

La gestión escolar en estos años ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general), lo que confirma la existencia de un grupo de acciones homólogas con un alto enfoque racional y comunes a un banco, una tienda de departamentos o un hospital, donde maniobran programas operativos de recursos materiales, financieros y humanos, así como el control de un adecuado funcionamiento de los servicios y procesos.

La cultura burocrática administrativa ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación. Se está dinamitando la premisa fundamental en el sentido de que en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica. Los organismos empresariales y civiles demandan del gobierno educación de calidad. Como puede notarse, esta problemática implica a la sociedad, a la familia y a los diferentes organismos que solicitan un mayor acercamiento a la realidad de formación, a través de procesos que permitan la satisfacción del servicio educativo para todos. “El principal propósito que oficialmente se le otorga a la gestión escolar es la búsqueda de la calidad educativa” (Quintana, 2018, p.277)

La escuela como una institución formadora, busca proporcionar las mayores herramientas para un desempeño óptimo y eficiente de sus egresados y garantizar su fácil inserción a la sociedad, por consiguiente, promover el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore, 2008, citado en García 2018). La calidad de la educación es una aspiración constante de todos los sistemas educativos y uno de los principales objetivos de la reforma educativa.

3.6 La Gestión Escolar en la Educación Media Superior

La gestión educativa es una disciplina muy reciente y en el caso de la Educación Media Superior, una disciplina poco conocida como tal, ya que existen tantas prácticas de gestión como planteles del nivel medio superior existen en nuestro país, algunas con poca sistematicidad y resultados limitados, pero algunas otras con resultados sobresalientes. (Luévano & Ortega , s.f.,p.1021)

Las políticas educativas en las últimas décadas se han centrado en el nivel básico, dejando un poco desprovista a la EMS, pero esto no debe prevalecer más, ya que

demanda la misma atención, pues requiere de la misma importancia en la formación de los educandos, ya que constituye el enlace entre la educación básica y la educación superior, es un nivel determinante para dejarla a un segundo plano.

Coincidimos con el planteamiento de Barrientos & Taracena (2008) cuando exponen que la gestión escolar hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de alumnos. Se entiende como un proceso directamente relacionado con el gobierno escolar, que suscita una serie de reflexiones y acciones de los actores relacionados con la formación de los estudiantes y las metas institucionales. Hay que destacar que, la gestión escolar en EMS se refiere a la relación entre directivos y docentes en la toma de decisiones e implementación de acciones para brindar servicios educativos, lo que significa la forma de seguimiento de la comunicación y las acciones, en las que el liderazgo del directivo es de crucial importancia para la organización. El liderazgo directivo toma relevancia al momento de dirigir la colaboración entre los que integran la comunidad escolar.

La participación comunitaria es otro factor importante para la implementación de la gestión escolar. El trabajo colectivo afianza un mismo sentir para perseguir las mismas metas; por ende, el compromiso de cada actor educativo se ve potenciado, dando como resultado un mayor trabajo, un incremento en la responsabilidad por efectuar las acciones necesarias para lograr una eficiencia en el proceso formativo de los educandos.

Para alcanzar la calidad en la educación, requiere de elementos que concreten en el día a día las acciones que mejoren la atención de los elementos técnicos de la educación al alumnado, quienes, con su conocimiento y habilidades como el liderazgo, el trabajo colaborativo, entre otros, puedan proporcionar una formación acorde a las necesidades del contexto actual. Es decir, con la ayuda de los profesionales de la educación, los formados al interior de las instituciones, puedan adquirir las herramientas, promover el desarrollo de sus habilidades, y crucialmente adquirir los

conocimientos útiles para enfrentar la vida cotidiana. Por tal razón se requiere que exista una comunicación entre directivos, docentes, administrativos, padres y alumnado sobre lo que se pretende lograr. “gestionar es hacer posible el logro del propósito de una institución; es hilvanar todo lo que acontece día a día en la escuela, con miras a lograr una educación de calidad” (Zorrilla Madera,p.2, 2014)

A pesar de los esfuerzos del sistema educativo y del Estado por atender de manera creciente a los jóvenes en edad de cursar este nivel educativo y por diversificar e innovar dicho nivel los resultados de los últimos treinta años muestran que hubo un desarrollo no planeado, resultado de la sola atención a la demanda social creciente, pero sin políticas orientadas a mejorar la eficiencia terminal del nivel y la calidad de la educación. En ese sentido, se puede hablar de una democratización cuantitativa de la enseñanza, porque es claro el aumento del porcentaje del grupo etario que actualmente accede a la educación media superior, mas no se puede hablar de una democratización cualitativa, pues no se ha logrado que la igualdad de oportunidades frente a la escuela sea una realidad.

La gestión escolar en la Educación Media Superior es una situación que no demanda menor importancia, tan, al contrario, necesita la misma atención que cualquier otro nivel educativo. Esto tiene la capacidad de elevar la eficiencia del centro escolar, ya que al implantar en el directivo una visión que desplaza el panorama tradicional de directivo, en el que asume la dirección como una función exclusivamente para estar en un espacio determinado, que únicamente emite y autoriza peticiones o simplemente firmar documentos, estas acciones están totalmente desfazado de la verdadera función que se requiere en la actualidad.

La escuela no está constituida solamente por la dimensión administrativa, la visión de directivo de la (EMS) requiere visualizar a la institución como una organización, conformado por diferentes dimensiones que requiere de un trabajo sincronizado para alcanzar la calidad educativa que garantice el éxito de los estudiantes al enfrentarse con la vida cotidiana. La práctica de gestión directiva implica por ello, que el equipo

directivo tenga una visión y definición colectiva del logro de los objetivos encaminados a la formación de los estudiantes y que se promuevan relaciones que favorezcan el trabajo colaborativo.

CONCLUSIONES

El trabajo permitió retomar los conocimientos necesarios para lograr el análisis reflexivo sobre la inherencia de la gestión escolar sobre la calidad educativa. Pues desde la directividad de todo proyecto, sea de cualquier índole; es sustancial la gestión para la concreción de su objetivo.

Para el ámbito educativo, la gestión escolar se define como un modelo de trabajo, concibiéndolo como el conjunto de actividades entrelazadas y combinadas que constituyen al centro escolar, lo que lleva a la escuela a ser considerada como una organización, el cual, está comprendida por dimensiones: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria, que para un óptimo funcionamiento deben complementarse para alcanzar los objetivos educativos. Teniendo como principal promotor al director, por su lugar estratégico como líder y guía, cimentando su función en el liderazgo, promoviendo el trabajo colaborativo y considerar a los diferentes actores escolares en la toma de decisiones.

El enfoque de la gestión busca cambios, a través de influenciar los procesos cualitativos desde el interior, por esto desde el trabajo colaborativo prima la importancia del compromiso de los actores involucrados, por encima de las problemáticas individuales, requiriendo de la comunicación y de la participación de los miembros que integran el centro escolar, para mejorar y alcanzar un mayor nivel de formación, que prepare y responda a las exigencias profesionales, con ello garantizar una mayor funcionalidad de los procesos pedagógicos.

Con base en las fuentes consultadas en este documento, sustancialmente nos permitió plantear un concepto de gestión escolar y conocer la influencia que esta tiene dentro del proceso enseñanza aprendizaje, donde el liderazgo es un elemento necesario que permite elevar la calidad funcional de una institución escolar, para ampliar la garantía de formación académica de cada educando, pues propone que el directivo posee un lugar estratégico para guiar, para armonizar y fortalecer el proyecto educativo.

La gestión escolar fortalece la función directiva, en la que el director desde su función promueve acciones que conduzcan a un buen clima en el espacio de formación, escuchando las necesidades del cuerpo estudiantil, para tomar las decisiones pertinentes y que solucionen las problemáticas, además de vigilar las necesidades técnicas y de infraestructura que afectan al proceso educativo, por esto se debe tener presente la primacía del factor pedagógico y su relación con las áreas que conforman la institución educativa, esto implica una buena guía y orientación del proyecto, más que contemplar o imponer interés propios.

Desde la gestión se adopta la visión de un gestor que administra, dirige y realiza las acciones necesarias para lograr una formación que responda a las necesidades del contexto laboral y social. Mas que imponer una consigna debe estar consciente de que la escuela en primera instancia es una organización el cual, tiene componentes que son personas que requieren estímulos, motivaciones e incentivos para alcanzar un buen clima funcional, además de estar interrelacionadas las funciones son participes del proceso formativo y por consiguiente las decisiones afectan a toda la comunidad escolar.

Por otro lado, la calidad educativa, como cualidad que se debe lograr con el proceso académico, se llega a ella, cuando el educando logra adquirir la mayor cantidad de conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan enfrentarse a la vida, garantizando su éxito en lo laboral y cotidiana. Es el director quien como principal responsable de la guía del proyecto educativo, quien debe poseer una visión amplia de su función, sobre todo de contar con el criterio y la reflexión de su práctica, con ello pueda aumentar la eficiencia de su intervención, es decir ofrecer un acompañamiento efectivo a los educandos, escuchar las necesidades y brindar la solución oportuna.

Hay diversos factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, siendo la conjunción de ambas variables una situación inevitable, por esto, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en las instituciones de educación media superior. Reiterando que la calidad educativa se ha vuelto un factor clave dentro de los procesos educativos, y sobre todo

para la EMS como el principal medio, para garantizar la funcionalidad de los procesos escolares desde el interior, creando un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares y establecer un clima organizacional adecuado para desempeñar la función de cada integrante del colectivo.

Por esto la función directiva en el proceso pedagógico es vital, esta figura, en colaboración con los demás actores escolares deben marchar a la par, implementando las mejoras necesarias a la institución educativa, la directividad no es un proceso de improvisación, se deben dominar las pautas que norman las acciones, singularmente encaminadas a conseguir que los educandos sean formados con mayor compromiso, que su desarrollo responda a las necesidades del contexto, con ello cumplir uno de los objetivos esenciales de la educación: preparar a los alumnos para enfrentarse a la vida.

El director debe estar cerca del proceso pedagógico, promoviendo actividades, velando por que sus compañeros docentes realicen lo que les corresponde para que la escuela cumpla su función sustancial: educar, formar y preparar. La gestión escolar reemplaza la visión donde la escuela es solo un inmueble donde se imparte enseñanza.

Desde la postura pedagógica el directivo tiene influencia sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje, pues es el encargado de dirigir el proyecto educativo. Es el principal agente que tiene introyectado detalladamente toda la institución y por ello domina y es consiente de los procesos que tienen lugar en el espacio escolar, aunado a esto los conocimientos actualizados del proceso educativo deben complementar sus acciones. Por lo anterior se confirma que la carencia de conocimientos específicos en el área directivo puede nublar la visión del dirigente, orillándolo a realizar prácticas dictadas por el ensayo y error. Las deficiencias en esta figura escolar darán lugar a problemáticas que afectarán la funcionalidad del centro escolar, al carecer de liderazgo complicará la interacción y el trabajo colaborativo entre los integrantes inherentes de la escuela.

Este proyecto reafirma que la toma de decisiones debe ser en función de un consenso, pues imponer decisiones suele ocasionar resultados contraproducentes, complicando la relación, además de coartar el trabajo y las relaciones laborales, trayendo consigo un sinfín de problemáticas administrativas y pedagógicas que se pasan por alto, desatendiendo las necesidades de la comunidad escolar, originando carencias en el proceso práctico. Está claro que un directivo no debe estar dominado por subjetividades, es decir su función no debe ser desde lo que él piensa que es mejor para la institución, para ello es necesario la profesionalización en el área.

Por otro lado, es importante reconocer que Calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Calidad no es igual a perfección. Ninguna acción humana y, por lo tanto, ningún sistema educativo puede ser perfecto, pero sí puede y debe aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo. La gestión escolar guarda una relación muy estrecha con la calidad educativa, la primera al ser acciones encaminadas a aumentar la efectividad para dirigir el proyecto educativo, implicado se encuentra una mayor atención pedagógica de los alumnos que a su vez dará paso a una formación integral de los educandos, que con ello lograrán desarrollar habilidades, conocimientos necesarios para enfrentar su vida laboral y cotidiana. A mayor intervención y atención de directivo en el proceso formativo, mayor serán las necesidades atendidas del alumnado. Es decir, cuantas más necesidades se atiendan, la calidad se verá afectado positivamente cumpliendo con la satisfacción formativa del estudiante y de la sociedad.

Es de importancia la revaloración del directivo para ejercer el liderazgo pedagógico en el proceso escolar, especialmente en el contexto actual, en el que el Estado desde sus políticas, encomienda en sus manos las directrices para transformar la educación del país. Por ello se remarca que la formación continua es otro de los procesos por el cual el directivo puede adquirir ampliar su visión, y es vital para todo profesional. Estar consciente de que un cargo implica responsabilidades que quizás suelen ser

desconocidas por quien asume esta función, por ello debe profesionalizarse, para adquirir los conocimientos que le permitan desempeñarse con eficiencia y responder a las demandas de su práctica, con esto responder a las expectativas que se tiene, y sobre todo por alcanzar la calidad educativa. La gestión escolar como el conocimiento profesional para mejorar la calidad en la educación.

Este trabajo contribuye a incrementar la literatura sobre este tema y persigue que se realicen otras investigaciones que continúen poniendo en análisis, el peso que tiene el director en la gestión escolar y de su potencial para alcanzar la calidad en los centros de educación media superior del país. Reiteramos que para dirigir un proyecto educativo se requieren de una gama de conocimientos, habilidades y destrezas, sobre todo de una visión amplia para identificar, ejecutar acciones adecuadas que permitan lograr un buen funcionamiento de este espacio escolar, pues demanda acciones concretas que pueden ser complejas de implementar en la práctica, sin embargo, contando con los saberes bases necesarias se puede alcanzar un buen desempeño. Pero el director como se indica dirige y tiene la encomienda más alta, pero no puede lograr el trabajo por sí solo, por ello debe ser consciente de sus fortalezas y de sus limitaciones, debe procurarse un trabajo en colaboración de sus iguales, así como también de toda la comunidad, pues todos son indispensables, al momento del diálogo se deben respetar las opiniones ya que todas pretenden fortalecer y mejorar el funcionamiento institucional.

Finalmente, la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa, siendo estas variables del mismo ámbito, guardan una relación estrecha, una conlleva a la otra, pero ambas fortalecen el proyecto educativo. La gestión escolar constituyéndose acciones que, desde la dirección del proyecto, busca integrar los diferentes procesos: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria, que tienen lugar al interior del espacio educacional, para con ello alcanzar los objetivos del proyecto educativo. La calidad educativa busca regir al centro para fortalecer la funcionalidad de este, así mismo busca fortalecer la interacción y el trabajo combinado de los principales actores de la comunidad escolar.

Desde el liderazgo directivo se incita que el director sea una persona participante del proceso pedagógico, y no un espectador del acto, que solo observa y no se involucra en ella. Hoy por hoy, se ha convertido tanto en una competencia como en una estrategia; requerida para optimizar la atención que se requiere en las escuelas, donde el director es considerado como agente para lograr los cambios y las transformaciones en el sistema educativo nacional.

La propuesta de gestión escolar en la Educación Media Superior se refiere a la relación de los directivos, maestros y demás componentes de la comunidad en torno a la toma de decisiones e implementación de acciones para brindar el servicio educativo, lo que implica formas de comunicación y seguimiento de acciones en donde la toma de decisiones es un elemento de vital importancia para la institución. Para ejercer como líder dentro del Instituto es necesario enfatizar la relevancia de la comunicación, la cual es indispensable para intercambiar y materializar las decisiones que se acuerden, puesto que esta permite formar vínculos y afianzar mejores relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

La educación como hecho social debe estar a cargo de personas que velen por el bien común, siendo la escuela la principal vía de formación, por ello los directivos deben ser los mejores preparados para desempeñar dicha función, deben trabajar mano a mano con sus colaboradores y estar siempre cerca de estos, solo así, identificara y notara las verdaderas necesidades que deben ser resueltas con premura. Como hecho real, la educación tiende a adoptar el enfoque de sus dirigentes, por ello quien sea el responsable de un proyecto debe procurar alcanzar una formación plena del individuo, no responder a intereses personales, aspirar a la excelencia, siendo esta la meta, la calidad es el marco regulatorio y la gestión es la vía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. 9 (1-2).126.
- Antúnez, S. (2000). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Ávila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>
- Barba, B. (2018). *La calidad de la educación: los términos de su ecuación*. Revista mexicana de investigación educativa. 23 (78). 963.
- Barrientos Noriega, A., & Taracena Ruiz, E. (2008). *La participación y estilo de gestión escolar en directores de secundaria, estudio de caso*. Revista Mexicana de Investigación Educativa. 36 (13).
- Botero Chica, C. A. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación. 2 (49). 1.
- Cantero, G., & Celman, S. (1999). *Un análisis alternativo. Un análisis alternativo. En SEP (ed.) Antología de gestión*. México: SEP.
- Casares Arrangoiz, D. (2003). *Líderes y educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la O Casillas, Jose Alberto. (2017). (19 de julio de 2020). *LA GESTIÓN ESCOLAR*. Recuperado de: file:///C:/Users/adn_7/Downloads/Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf.1.

- Del Castillo Alemán, G. (15 de marzo de 2012). ***Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza.*** Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281022848007>
- Diario Oficial de la Federación. ((2013). ***En DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o.*** México: Secretaría de Gobernación.
- Escudero Muñoz, J. M. (2003). ***La calidad de la educación: controversias y retos para la Educación Pública.*** Educatio Siglo XXI, 20, 20–38. Recuperado de: <https://revistas.um.es/educatio/article/view/133>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). ***Gestión y calidad educativa.*** Revista Cubana Educación Superior. 2 (37). 206.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2006). ***Plan Maestro de Desarrollo 2007- 2014.*** México: INEE.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (10 de Diciembre de 2019). ***Políticas para mejorar la gestión escolar en México.*** Recuperado de: <https://historico.mejoredu.gob.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf> 6.
- Loera Varela, A. (2003). ***Planeación estratégica y política educativa.*** México: SEP.
- Luévano Prieto., H., & Ortega, D. (s.f.). ***La gestión en la educación media superior.*** México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Méndez, J. (19 de Mayo de 2019). ***REFORMA EDUCATIVA. La “calidad” y la “excelencia” educativa en la reforma de López Obrador.*** Recuperado de:

<https://www.laizquierdadiario.mx/La-calidad-y-la-excelencia-educativa-en-la-reforma-de-Lopez-Obrador#comentarios>

Gobierno Federal. (2013). **Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**. México: Diario Oficial de la Federación.

Pérez Juste, R., López Rupérez, F., Peralta Ortiz, M., & Municio Fernánd, P. (2000). **Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación**. España: Narcea.

Pérez Ruiz, A. (2014). **Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano**. Educación y Educadores.17 (2). 357.

Pozner, P. (1995). **El director como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires: AIQUE.

Pozner de Weinberg, P. (2003). **Antología de gestión escolar**. México: SEP.

Quintana-Torres, Y. (2018). **Calidad educativa y gestión escolar**. Colombia: Universidad Industrial de Santander.

Rivadeo, A. (2008). **Educación y sociedad**. España: Falcon Hive.

Sabino, C. (1986). **El proceso de investigación**. Caracas: Editorial Panapo.

Sampieri, H. (2014). **Metodología de la investigación**. México: Best celler.

Secretaria de educación pública. (2003). **Antología de gestión escolar**. México: SEP.

Secretaria de Educación Pública. (2010). **Modelo de Gestión Estratégica**. México: SEP.

Secretaria De Educación Pública. (2010). **Programa Escuelas de Calidad**. México.

Secretaría de Educación Pública. (2018). ***Lineamientos de operación del fondo para fortalecer la autonomía de gestión en planteles de educación media superior 2018***. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2020). ***Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior***. México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2017). ***El Nuevo Modelo Educativo***. México: SEP.

UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2007). ***Educación de calidad para todos un asunto de derechos humanos, UNESCO***. Argentina: OREALC/UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (17 de ABRIL de 2018). ***Indicadores de calidad y aprendizaje***. UNESCO. Recuperado de: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/improve-learning/escuelas-y-aulas/gestion-basada-en-la-escuela-y-liderazgo>.

Universidad Pedagógica Nacional. (2016). ***Instructivo de titulación para la licenciatura en pedagogía***. México: UPN

Zorrilla Fierro, M., & Pérez Martínez, G. (2006). ***Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México***. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 4 (4).126.

Zorrilla Madera, M. (21 de marzo de 2014). ***La gestión escolar. - formación de directivos del nivel medio superior en el marco de la reforma educativa***. México. Recuperado de: <https://1library.co/document/q7564rdz-gestion-escolar-formacion-directivos-nivel-superior-reforma-educativa.html>.

ANEXOS

Anexo 1.



**GOBIERNO
FEDERAL**

SEP

El Perfil del Director en la Educación Media Superior

Líderes y Gestores de la Reforma Integral de la EMS



Vivir Mejor

■ ¿Por qué es necesario el Perfil del Director de Plantel?

Porque generará referentes comunes para la gestión escolar en la Educación Media Superior y su mejora continua.

- Favorece la construcción de un ambiente escolar en el que se formen personas con las competencias que contempla el Marco Curricular Común (MCC).
- Fomenta la selección transparente y en igualdad de oportunidades de los Directores de los planteles.
- Es un pilar del desarrollo profesional y de la formación continua de los Directores de planteles.
- Permite evaluar el desempeño de los Directores mediante distintas estrategias e instrumentos.

■ Directores de Plantel: Actores Clave

Los Directores de los planteles están llamados a ser los LÍDERES y GESTORES de la transformación de la EMS en las escuelas, GUIÁNDOLAS en la implementación del MCC con base en competencias y los mecanismos de gestión y apoyos complementarios de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

■ ¿Qué características debe cumplir un Director de Plantel?

- Poseer título de licenciatura.
- Acreditar experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, de preferencia en el nivel medio superior.
- Dedicar su tiempo completo al plantel.
- Acreditar experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación.
- Conocer el modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora.
- Contar con Competencias (habilidades, conocimientos, cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social) que aborden los siguientes ejes:



MÁS INFORMES EN:



- De acuerdo a la Reforma Integral de la Educación Media Superior, el perfil del Director del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) contempla 5 Competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes claves en el desempeño de su labor:

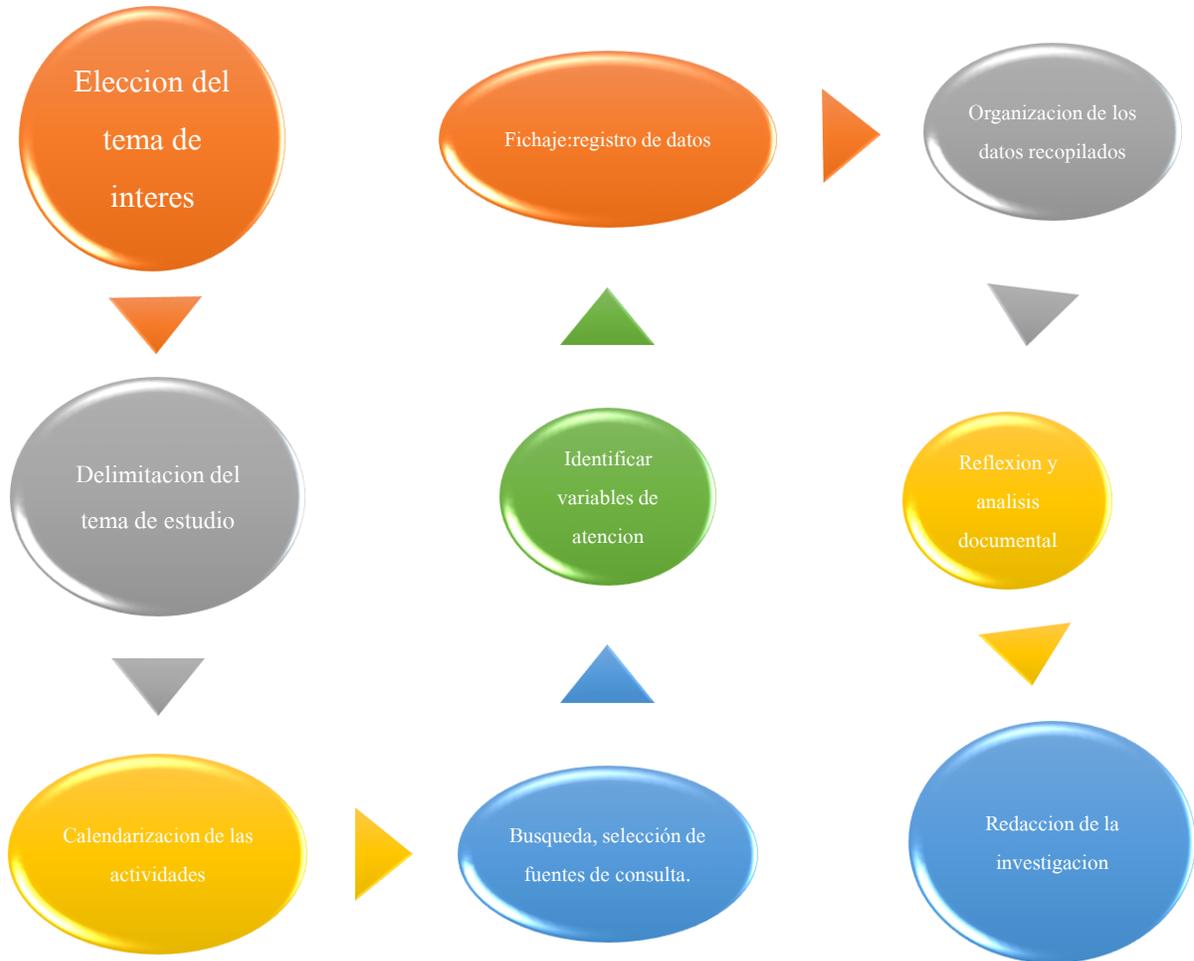
	Competencia	Acción	Descripción
FORMACIÓN CONTINUA	Mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.	CONOCE Y APRENDE	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza. Traduce sus conocimientos y experiencias en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela. Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas.
		SE EVALÚA CONSTANTEMENTE	<ul style="list-style-type: none"> Se auto valora para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y fortalecer sus competencias. Cuenta con una disposición favorable para la retroalimentación externa y de pares.
		MEJORA LA COMUNIDAD EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Favorece y fortalece acciones para el desarrollo de las competencias de los docentes. Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel. Promueve la autoevaluación y co-evaluación constante.
MEJORAMIENTO ESCOLAR	Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.	DIAGNOSTICA Y PLANEA	<ul style="list-style-type: none"> Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas. Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
		IMPLEMENTA Y AJUSTA	<ul style="list-style-type: none"> Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela. Establece criterios y métodos de evaluación integral de la escuela. Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes. Analiza los resultados obtenidos de las acciones ejecutadas y rediseña las estrategias a partir de los aprendizajes.
VÍNCULOS EXTERNOS	Establece vínculos entre la escuela y su entorno.	FOMENTA Y PROMUEVE	<ul style="list-style-type: none"> Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades. Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes. Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales culturales y ambientales de su entorno. Promueve la participación de la comunidad educativa, fuera de la escuela. Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.



	Competencia	Acción	Descripción
APOYO A LOS DOCENTES	Favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.	COORDINA SUPERVISA	<ul style="list-style-type: none">• Organiza un proyecto de formación integral para los alumnos.• Da a conocer a su comunidad educativa el enfoque por competencias, las características y objetivos del SNB, así como el modelo académico del subsistema al que pertenece su plantel y su inserción en el SNB.• Observa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma.• Asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	Propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.	LIDERA SUPERVISA	<ul style="list-style-type: none">• Propone y coordina estrategias para atender las necesidades individuales de formación de los estudiantes.• Fomenta la participación de la comunidad escolar para responder en conjunto a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.• Promueve estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo integral y humano de la comunidad escolar.• Practica e impulsa el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de la comunidad educativa.• Interviene en la resolución de conflictos de la comunidad educativa.• Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos.	GESTIONA EMPODERA A SU EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">• Aplica el marco normativo, para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.• Elabora registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.• Procura la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.• Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.• Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.• Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

Anexo 1.1

Diagrama de elaboración de la monografía



Fuente: elaboración propia

ANEXO 2 Tablas de complemento

Tabla 1

POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Año	Proyecto o política	Características
2001	El Programa Escuelas de Calidad (PEC)	Promovió una estrategia de fortalecimiento de la gestión escolar mediante importantes mecanismos técnicos de apoyo a la planeación escolar con enfoque estratégico, orientado a la mejora de las dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y social. Dispuso de diversos instrumentos de financiamiento directo a las escuelas, esquemas de gestión gubernamental y apoyo de orden técnico y pedagógico, así como de supervisión y monitoreo.
2013	La Escuela al Centro	Heredera de los avances de los procesos anteriores, ahora se instala con un esquema general de fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar con importantes componentes normativos, institucionales y de orden curricular.
2013	Fondo para Fortalecer la Autonomía de Gestión en Planteles de Educación Media Superior	Apoya con recursos económicos los proyectos de diversas instituciones de educación media superiores destinados a fortalecer la gestión escolar para solucionar las diversas dificultades que enfrenta la comunidad escolar como problemas básicos de operación, abandono escolar, mejoras de infraestructura, generar un mejor ambiente escolar, ampliar uso de las tecnologías para el aprendizaje, entre otros desafíos que la comunidad enfrente.
Fuente: adaptado de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018		

Tabla 2

PROYECTOS QUE SE IMPULSAN DESDE EL INEE PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR

Proyecto	Características
<p>Acompañamiento a la evaluación interna por parte de los evaluadores certificados</p>	<p>Establece los componentes de un modelo de observación en aula que se orienta a: desarrollar competencias en los actores escolares para impulsar la evaluación interna y externa en la escuela y en el aula; impulsar el liderazgo y el papel del evaluador y su articulación con estrategias de asesoría, acompañamiento y evaluación interna; promover la cultura de la evaluación en las zonas escolares y en las escuelas; impulsar el uso de los resultados para la toma de decisiones; y articular las acciones del proyecto con otras propuestas que se orientan a fortalecer competencias para la evaluación en el aula y en la escuela.</p>
<p>Autoevaluación en escuelas primarias mexicanas: una ruta para la mejora de la calidad de la educación en México</p>	<p>Fomenta la cultura de la evaluación a través del uso de evaluaciones internas y externas, a fin de fortalecer la autonomía de las escuelas en la implementación de acciones de mejora. En el marco de este proyecto, se elaboraron: una caja de herramientas con materiales de apoyo a las escuelas, fichas para orientar el análisis de evidencias y las herramientas para la reflexión sobre el estado de la escuela, los resultados de evaluaciones externas y las calificaciones internas.</p>
<p>Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa (PEEME)</p>	<p>En el marco de estos programas y a través de sus Proyectos de Evaluación y Mejora Educativa (PROEME), en algunas entidades se han elaborado diversos materiales que buscan el impulso y la orientación de innovaciones pedagógicas, para mejorar los resultados de las evaluaciones del aprendizaje.</p>
<p>El desafío de enseñar matemáticas de primaria a bachillerato en los primeros años de profesión en Chile y México</p>	<p>Se orienta al desarrollo de instrumentos para caracterizar el desempeño de los profesores noveles en aula al enseñar matemáticas en Chile y México, considerando las condiciones de contexto.</p>

Formación y certificación de evaluadores de la gestión	Busca formar y certificar evaluadores que cuenten con los conocimientos técnicos y el manejo de herramientas metodológicas para evaluar la gestión escolar y contribuir con sus resultados al plan de mejora de la comunidad educativa.
Diplomado Desarrollo de Capacidades en Evaluación Educativa	Orientado a fortalecer a los recursos humanos de las Secretarías de educación estatales en la elaboración de instrumentos de evaluación, con la finalidad de que puedan elaborar instrumentos sólidos y válidos en el marco de la implementación de sus PROEME.
Curso de especialización. Herramientas para el acompañamiento de proyectos para la mejora educativa	Busca desarrollar capacidades en torno a: conocer y comprender los conceptos transversales que guían y orientan el proceso de diseño e implementación de PROEME; reconocer los hitos que forman parte de su ciclo de desarrollo; y reconocer y aplicar criterios para su implementación.
Fuente: Adaptado de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2018.	

Anexo 3

ACUERDO número 449 por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior.

RESUMEN

Que el establecimiento del Perfil del director permitirá a las distintas opciones de la EMS contar con referentes comunes en materia de gestión escolar, sobre todo ante la Reforma Integral de la Educación Media Superior emprendida para el establecimiento del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) en un marco de diversidad.

Que para definir el Perfil del director del SNB, la Secretaría de Educación Pública estimó indispensable invitar a las autoridades educativas estatales y a las instituciones representadas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), a aportar sus experiencias y propuestas. El resultado ha sido la definición de dicho perfil a partir de un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el director pone en juego para propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; para coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo; para realizar los procesos administrativos y de vinculación de la escuela con la comunidad de manera efectiva; así como para diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua de su plantel, entre otras acciones fundamentales y tendientes a asegurar la calidad y pertinencia de la EMS.

Que desde el punto de vista de su contenido, las competencias de los directores deben tener las características siguientes:

- Permitirles asumir el liderazgo como principales gestores de la Reforma Integral de la EMS en sus planteles.
 - Estar referidas al contexto de su trabajo, independientemente del subsistema en el que laboren, las actividades que tengan a su cargo y las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.
 - Ser una base para su desarrollo profesional y formación continua.
 - Ser un parámetro que contribuya a la mejora continua de la gestión escolar en la EMS.
 - Ser conducentes a construir un ambiente escolar en el que se forme a personas que reúnan las competencias del MCC.
 - Ser evaluables en el desempeño, mediante distintas estrategias e instrumentos.
- Por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

ACUERDO NUMERO 449 POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS COMPETENCIAS QUE DEFINEN EL PERFIL DEL DIRECTOR EN LOS PLANTELES QUE IMPARTEN EDUCACIÓN DEL TIPO MEDIO SUPERIOR

Capítulo I

Objeto y Definiciones

Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto establecer el perfil que deberán cumplir los directores de las instituciones educativas que impartan educación del tipo medio superior y operen en el Sistema Nacional de Bachillerato.

Artículo 2.- Para los efectos de este Acuerdo, se entenderá por:

- I. Acuerdo, al presente Acuerdo
- II. EMS, a la educación media superior;
- III. Secretaría o autoridad educativa federal, a la Secretaría de Educación Pública, y
- IV. Subsecretaría, a la Subsecretaría de Educación Media Superior de la autoridad educativa federal.

Capítulo II

Del Perfil del Director

Artículo 3.- Los directores de las instituciones educativas que impartan educación del tipo medio superior y operen en el Sistema Nacional de Bachillerato, deberán poseer título de licenciatura y acreditar:

- I. Experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior;
- II. Dedicación de tiempo completo en el plantel;
- III. Experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación;
- IV. Conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece, el plantel en el que labora, y
- V. Las competencias objeto de este Acuerdo.

Artículo 4.- Las competencias que debe reunir el director del tipo medio superior, y consecuentemente, que definen su perfil son las que formulan sus cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social.

Artículo 5.- Las competencias y sus principales atributos que han de contribuir a definir el Perfil del

Director del SNB, son las que se establecen a continuación:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.

- Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.
- Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas, y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- Promueve entre los maestros de su plantel procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes.
- Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y la coevaluación.

2. Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.

- Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.
- Diseña e implementar estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.
- Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
- Establece e implementa criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.
- Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.
- Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.

3. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.

- Coordina la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con los docentes de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Explica con claridad a su comunidad educativa el enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.
- Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior.

- Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción en el SNB.
- Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.
- Sugiere estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.

4. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.

- Integra una comunidad escolar participativa que responda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.
- Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.
- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.
- Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.
- Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

5. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.

- Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.
- Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.
- Gestiona la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.
- Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.
- Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

6. Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

- Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades.
- Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes.
- Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno.
- Promueve la participación de los estudiantes, maestros y el personal administrativo en actividades formativas fuera de la escuela.
- Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2008.