



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096, NORTE CDMX**

**El liderazgo como factor que influye en la eficacia de
la secundaria General No. 18 “Soledad Anaya
Solórzano”**

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA PRESENTA

GUADALUPE JASSO FLORES

ASESORA: DRA. MARIANA HERNÁNDEZ OLMOS

CIUDAD DE MÉXICO

ABRIL 2023

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 096, NORTE CDMX

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

T E S I S

**El liderazgo como factor que influye en la eficacia de
la secundaria General No. 18 “Soledad Anaya
Solórzano”**

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA
PRESENTA

GUADALUPE JASSO FLORES

ASESORA: DRA. MARIANA HERNÁNDEZ OLMOS

LECTORES: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANCINO
DRA. ANABELA LÓPEZ BRABILLA

índice.

Introducción.....	5
Capítulo I. Marco conceptual.....	9
La eficacia organizacional.....	9
La organización.....	10
Las organizaciones escolares.....	14
Tipos de organizaciones.....	18
La organización escolar desde la teoría de sistemas.....	21
La teoría burocrática en las organizaciones escolares.....	23
Estructura de las organizaciones escolares.....	24
Dimensiones de la estructura organizacional.....	27
Calidad educativa.....	28
Liderazgo.....	29
Tipos de liderazgo.....	30
La gestión educativa.....	41
Modelos de gestión.....	43
La secundaria como organización burocrática.....	44
La eficacia.....	47
Capítulo II. La educación secundaria en su contexto mundial y nacional	50
Marco de acción de Dakar.....	51
La calidad educativa.....	54
La calidad de la educación en Latinoamérica.....	58
La calidad educativa en el contexto mexicano.....	63
La educación secundaria en América Latina.....	62
La educación secundaria en México.....	68
La organización de la educación secundaria.....	71
Capítulo III. Diseño y propuesta metodológica.....	79
Hipótesis.....	79
Objetivos.....	80
Nivel de investigación.....	80
Diseño y preguntas de investigación.....	80
Población.....	81
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
Propuesta y nivel de intervención.....	83

Capítulo IV.....	86
Presentación y análisis de resultados	86
Propuesta de gestión para favorecer el liderazgo.....	115
Conclusiones	124
Anexos	129
Bibliografía.....	133

INTRODUCCIÓN

El interés por estudiar el liderazgo como un factor para la eficacia en la escuela secundaria No 18, responde a la necesidad de explicar la importancia que tiene una buena dirección en la aplicación de la organización señalada por la SEP, en cuanto al trabajo dentro de este nivel.

La educación secundaria desde su concepción ha tenido varios cambios, pero fue hasta las repercusiones políticas, económicas, científicas y técnicas que se originaron después de la primera guerra mundial que su organización, busco la manera de adecuarse al cambio, reconociendo a los adolescentes como el vehículo natural del mismo (Solana, et. al, 2004, pág. 222)

Es así como la educación secundaria se enfoca a educar a los adolescentes en la reflexión y formación de la personalidad, en México la educación secundaria se apropia del sentido democrático de la Revolución, teniendo como principios rectores:

1. Preparar para la vida ciudadana
2. Propiciar la participación en la producción y en el disfrute de las riquezas
3. Cultivar la personalidad independiente y libre. (Solana, et. al, 2004, pág. 225)

Después de muchas transformaciones de sus fines y propósitos, la educación secundaria logro consolidarse como una etapa en donde se adquirirían conocimientos propedéuticos para poder ingresar al nivel bachillerato, a lo largo de su constitución actual.

De este modo con el ANMEB en 1992, la educación secundaria se considera obligatoria y se reconoce que al ser un nivel que atiende a la población adolescente requiere de un currículo especial y maestros con nivel licenciatura que se forman en la “Escuela Normal Superior” (Zorrilla, 2004, pág.0). Las reformas educativas han buscado a lo largo del tiempo dar respuesta a las necesidades de formación de los adolescentes mexicanos, la SEP para ir en concordancia con este objetivo emite el 26 de noviembre de 1982, el Acuerdo Secretarial 98 sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria, en el cual se pueden leer sus fines, objetivos, así como el personal necesario y específico para cumplir con esta misión.

El reto de la organización en este sentido es hacer funcionar a todos estos actores en el logro de los objetivos que se persiguen como institución y como nación en la cuestión educativa, atendiendo a las exigencias del mundo en distintos momentos de la historia.

De lo anterior la figura del director, en el cual recae el liderazgo institucional, es fundamental para concretar los fines educativos que exige el mundo contemporáneo. Traducido este logro en eficiencia terminal. Considerando que el liderazgo es la capacidad de influir en otros para el logro de un objetivo es a través de este que se puede lograr que la comunidad o personas relacionadas con el líder crezcan, pero para que esto ocurra la persona que ostenta este liderazgo debe tener ciertas cualidades y conocimientos que le permitan organizar al grupo de personas a su cargo para lograr el bien común.

Todo lo anterior sirve de base a esta tesis para analizar en qué medida el liderazgo del directivo puede influir en la calidad que se ofrece como servicio

educativo y lograr la razón de ser de este nivel educativo. Por otro lado, también se analiza la perspectiva de los docentes sobre su propio liderazgo para poder sumar, desde su función específica, a los objetivos que se establecen como parte de la institución educativa.

Para el desarrollo y elaboración de esta tesis se realizó una investigación sobre aspectos que la teoría de la organización ha estudiado para explicar el impacto de los procesos organizacionales en los resultados de la eficacia institucional, de este modo se estudian y citan elementos como la eficacia organizacional, la organización desde el aspecto educativo y los diferentes enfoques desde los cuales se ha analizado la manera de organizar las instituciones escolares para aterrizar sobre lo que se considera “calidad educativa”. De este modo encontramos que este término está muy relacionado con el liderazgo y los modelos de gestión que pueden o no ser exitosos con base en él y ofrecer servicios educativos eficientes y eficaces.

En el capítulo II se presentan las distintas disposiciones sobre lo que la educación de calidad debe proporcionar a las personas, recuperando así el Marco de Acción de Dakar del Foro Mundial sobre educación llevado en el año 2000, el cual se determinan cuáles son los aprendizajes mínimos irrenunciables necesarios para seguir aprendiendo a lo largo de la vida y sobre los cuales se debían enfocar los programas educativos de las diferentes regiones del mundo. De este modo se recogen las distintas perspectivas de lo que se considera educación de calidad a nivel internacional y cómo nuestro país lo plasma en su sistema educativo modificando programas de estudios y modelos de gestión escolares, se centra esta organización en el nivel educativo de estudio.

El capítulo III nos brinda el detalle el nivel de investigación para conocer la eficacia de la institución y la relación con el liderazgo de los directivos y docentes, la población con la que se trabajó fueron un director, un subdirector académico, un subdirector de gestión y 10 docentes de las diferentes asignaturas elegidos al azar, lo que nos permitió obtener una perspectiva de la sobre el estado de la eficacia y calidad de la institución escolar de los actores principales.

El capítulo IV se presenta el análisis de resultados a partir de gráficas de algunas respuestas del cuestionario aplicado y una triangulación de las diferentes perspectivas de los docentes con las de los directivos escolares, en donde se realizan hallazgos relevantes que influyen directamente en el nivel de eficacia y liderazgo de la institución, es a partir de estos resultados que se elabora una “Propuesta de gestión para favorecer el liderazgo” retomando los documentos normativos que al SEP emite en cuanto a la organización escolar, especificando las generalidades que de las funciones de los diferentes actores se realiza en ellos.

Se espera que en con esta propuesta se fomente y normalice el liderazgo de docentes y directivos para brindar una educación más eficaz.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Este capítulo da cuenta de la eficacia organizacional, debido a que a lo largo de los años dentro del sistema educativo se maneja este término como un aspecto de la calidad educativa. Desde este planteamiento, una escuela es de calidad siempre y cuando sea capaz de aprovechar sus recursos de manera eficaz para lograr sus objetivos con el máximo aprovechamiento de sus recursos, materiales, humanos, financieros y organizativos. Desde la perspectiva de los centros educativos la eficacia se relaciona con esa capacidad de proporcionar educación a la población que está en edad de cursar los diferentes ciclos escolares que ofrecen las instituciones. Del mismo modo, esta escolarización debe proporcionar a los educandos conocimientos, aprendizajes y competencias necesarias para enfrentarse al nuevo panorama mundial. A partir de lo anterior se toman decisiones para decidir qué elementos son importantes para que una escuela sea de calidad.

Dentro de las organizaciones escolares la eficacia radica en el logro de los objetivos que se propone como organización para elevar la calidad de los aprendizajes de sus alumnos, pero para que esto sea posible se debe reconocer que las organizaciones escolares al ser organizaciones sociales son muy complejas por lo que existen muchos factores que pueden estar interrelacionados en su eficacia.

De aquí la importancia del análisis de su estructura organizativa, a través de ella podremos detectar los factores que pueden estar interfiriendo en el logro de sus objetivos e intervenir en ellos para brindar la posibilidad de aminorarlos y mejorar sus resultados a través de una estrategia organizativa acorde a las necesidades y características de la institución escolar.

LA ORGANIZACIÓN

El nacimiento de la organización tiene que ver con la necesidad de coordinar esfuerzos para transformar la naturaleza y aprovecharla dentro de la sociedad (Barba, 1991), si lo pensamos un poco existe una organización implícita en cada grupo social por la cual se obtiene un beneficio para mejorar la calidad de vida, de este modo podemos ver el surgimiento de organizaciones con distintos fines, la salud, la alimentación, el trabajo, por ejemplo; por lo anterior la organización comienza como una práctica social, desde esta perspectiva ha logrado el desarrollo del ejército, la iglesia y el gobierno como menciona Barba para lograr los fines para los que fueron creados.

La organización se realiza desde las experiencias y el sentido común de las personas que se dedicaron por mucho tiempo en este quehacer y por ello poseían cierta autoridad para determinar cuál era la mejor forma de organizar, misma que aplicaron en sus comunidades. Cuando surge la organización moderna se hace necesario sistematizar estos modos de organizar y se rescata principalmente los conocimientos de las ingenierías, quienes brindan elementos importantes para mejorar el funcionamiento eficiente de la empresa, es así como se inicia la

consolidación de la administración como disciplina de conocimiento y del administrador como profesional.

Se reconoce que debido a que los conocimientos son derivados de las experiencias de las comunidades y de los líderes que administraban las organizaciones, la práctica administrativa no se puede considerar una ciencia en sí misma, sin embargo, se realiza en todo tipo de organizaciones, por ello ambas son objeto de estudio de las ciencias sociales en sus distintas áreas, en las cuales existe un interés creciente por estudiar la administración y las organizaciones.

Con el tiempo se reconoce que las organizaciones al estar conformadas por personas son complejas, lo que implica conciliar entre tantas mentalidades y deseos personales para establecer un orden que responda a las metas que como organización se proponen. De aquí la gran limitación de su aplicación sobre la administración como disciplina, pues la teoría organizacional trata de explicar las estructuras y principios que siguen las personas dentro de las organizaciones, el objeto de estudio está enfocado a la organización que se establece dentro del marco de las relaciones sociales.

En cambio, la administración se enfoca a las formas de organización que hacen más eficientes un contexto diverso. Barba (2010) considera que la administración se basa en un orden mecánico, estático y aislado del entorno social, por ello explicarlo desde la teoría de las organizaciones no es fácil, pues estas suponen un orden flexible, ambiguo y hasta virtuales.

Como disciplinas sociales la administración y la teoría de las organizaciones tienen como base metodológica el positivismo de John Stuart Mill (1806-1873) que postula que el conocimiento proviene de las experiencias directas y de lo que se infiere de ellas. Estas inferencias son inductivas, de lo particular a lo general y la deductiva, que va de lo general a lo particular.

La administración al ser un acto social tiene un interés especial en campos como la sociología, la economía, la antropología, la psicología, etc., para estudiarla, en México, Adalberto Ríos Szalay y Miribaldo Rosim Ciola, han mostrado un gran interés en considerar a la administración como un campo de estudio propio de las ciencias sociales, otorgándole un gran potencial para la transformación de la realidad organizacional y social.

El considerar este aspecto ha ocasionado ciertas dificultades en el concepto que se tiene de la administración, pues al entenderse como un fenómeno social, se apoya en el desarrollo de la investigación de la teoría de las organizaciones. Esta teoría es una disciplina social que trata de dar una explicación a las estructuras y los principios que asume la acción en colectivo de las personas dentro de una organización. Su objetivo es la organización como un fenómeno que sucede en las relaciones humanas.

Gulik (Amaru, 2009) menciona que el objetivo de la organización es la coordinación, de esta forma las actividades deberían agruparse bajo una sola jefatura para evitar conflictos e ineficiencia.

El organizar consiste en la división del trabajo y la distribución de responsabilidades y autoridad a las personas, las etapas de este proceso son (Amaru, 2009):

- I. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- II. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- III. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- IV. Definir los niveles de autoridad.
- V. Diseñar la estructura organizacional.

Las organizaciones son los mecanismos de estratificación, se accede a puesto más elevados si se cuenta con la habilidad y capacidad necesarias para ello, de esta misma forma se reconoce que las personas dentro de un ambiente laboral se sujetan a los requisitos que éstas consideran necesarios para relacionarse con sus clientes; en un ambiente organizacional se manejan diversos intereses que pueden dar como resultado una mejor calidad de vida y puestos interesantes. De esta forma la gente que trabaja en las organizaciones tiene un interés económico, es así como ésta afecta en el bienestar económico de los trabajadores y sus dependientes.

Sin duda, la administración va de la mano de la organización, esta última nos brinda un panorama complejo de las relaciones que se establecen entre los grupos sociales, éstas relaciones tienen que ver con niveles de poder, intereses y sentimientos personales, así como de un sentido de pertenencia a ellas. El nivel de logro de expectativas que brinda la organización es el resultado más

importante, el cómo se llega a él y que características son deseables en los individuos para que esto suceda, es el resultado de la administración de todos los elementos que dan como resultado el logro de expectativas en las personas.

LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

El surgimiento de la teoría organizativa tenía por propósito lograr un control del trabajo en los talleres de grandes organizaciones, además del saber y sentir de los obreros, algo muy parecido a lo que las organizaciones escolares realizan con los alumnos, pues le proporciona los conocimientos básicos del proceso productivo, basados en un modelo de organización semejante.

La escuela proporciona un aprendizaje del rol que el alumno desempeña, así como las normas y reglas que deben respetarse para poder acceder al conocimiento. De este modo la organización escolar adquiere elementos de las teorías racional, estructural, sistémico y de los recursos humanos, se compara a las instituciones escolares desde el término eficacia relacionándolo con los términos de rendimiento y rentabilidad lo que generaría la optimización de la organización.

La organización escolar como tal tiene el objetivo de proporcionar normas para crear ambientes de aprendizaje, instrumentos, material y personas en un proceso secuencial y convergente a fin de que la Orientación, Pedagogía y Didáctica sean eficaces (Fernández Huerta, 1973). Así mismo García Requena dice que la "Organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la

adecuada y ordenada gestión de los elementos que la integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación” (García Requena, 1997, 24)

La Organización Escolar se caracteriza por su carácter dinámico y el orden que dispone adecuadamente los elementos que intervienen en el proceso educativo, ya sea a nivel general o particular. La organización tiene como objetivo la institución educativa, su disposición y relaciones, explica cómo interactúan en la consecución de los fines educativos asignados a los centros de enseñanza. Estos elementos se pueden agrupar para un mejor estudio.

- a) Elementos materiales. Sobre ellos se cimientan los demás, es a través de ellos que se establecen las condiciones del espacio y los medios para llevar a cabo la actividad académica.
- b) Elementos personales. Es el capital humano de las instituciones educativas, lo constituyen los profesores, las familias, el alumnado, el personal administrativo y de servicios.
- c) Elementos formales y funcionales. Se encargan del desarrollo normal de las actividades, regulan las conductas de manera coordinada proporcionando el ambiente propicio para el trabajo, las relaciones y la sana convivencia. Entre ellos encontramos: el sistema escolar, la planificación, los equipos de trabajo, los órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario, el horario, la evaluación, las relaciones humanas.
- d) Elementos auxiliares y complementarios. Complementan la eficacia de los elementos anteriores. Desde esta perspectiva el centro educativo se vuelve receptor de las iniciativas comunitarias y emisor de las opciones culturales, que brinda un intercambio saludable y fructífero al lugar en el que se

encuentra inmersa. Son ejemplos: las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones centro-comunidad, los servicios de apoyo externo, etc.

En opinión de Sabirón (1989), las escuelas producen productos escolares, estos productos deben poseer las características que proponen las diversas políticas educativas, solo de esta manera se puede constatar la calidad del proceso educativo.

Este producto se ve afectado por la cultura, sociedad y su propia personalidad; además de la política educativa. Cada institución escolar determina las normas de fabricación de su producto escolar.

Los productos escolares adquieren el grado de calidad dependiendo de los rendimientos individuales ante las tareas escolares o sanciones a través de los resultados de evaluación ubicándolos en una escala estandarizada de calificaciones. “Esta escala es común para la totalidad del sistema educativo, pero las normas de producción y la calificación de la calidad del producto es particular” (Sabirón, 1999 p.88).

Los modelos basados en la estructura mantienen al individuo como eje, en estos modelos se pretende crear un equilibrio estructural entre sus diferentes niveles: jerárquicos, la tecnología, el ambiente interno y las metas, para no ocasionar conflictos, dentro de los principios de los modelos estructurales podemos encontrar la interdependencia estructural, en el caso de las organizaciones escolares encontramos la flexibilidad estructural, dentro de las metas la finalidad

del sistema educativo podría considerarse “metas honoríficas”, las cuales son metas ficticias que acreditan la organización ante la sociedad.

La toma de decisiones dentro de una organización social, como lo es la escolar, implica considerar las decisiones derivadas de las condiciones organizativas y burocráticas como procesos de elección condicionados por premisas y criterios de racionalidad estructural.

Dentro de las instituciones escolares la complejidad radica en la diversificación e integración de tareas en una misma unidad. Tal es el caso del docente, quien se vuelve un técnico que desempeña varias funciones con un bajo conocimiento a veces de ello. Se considera que la aplicación de los modelos racionales a la organización escolar sería más razonada si los problemas se enfocarán más a la manipulación estructural que a la intervención directa sobre los miembros.

Lo anterior nos muestra un gran intento por encontrar un modelo organizativo que dé respuesta a las demandas actuales de las políticas educativas dentro de los edificios escolares, cada uno de los modelos anteriores y muchos otros requieren de una revisión exhaustiva que permita delinear un modelo propio para las organizaciones escolares que nos permita analizar sus procesos y estructuras, pues a lo largo de su aplicación directa dentro del ámbito educativo se han registrado varios errores en su aplicación.

La organización escolar como tal es demasiado compleja, al grado de que la aplicación de algún modelo deja de fuera varios aspectos que son de vital importancia para entender los procesos que en este espacio surgen, al igual es necesario utilizar un lenguaje apropiado alejado de los términos mercantilista originados del nacimiento de la teoría organizativa, enfocarse más en un enfoque

humanista que permita establecer parámetros e indicadores que permitan evaluar la eficiencia de los espacios escolares.

Como identifica Saénz (1995) se podría identificar a la organización escolar como una organización formal. Para Filho (1965, p.11) “todos estos aspectos y aún otros, podrán considerarse en una sola estructura, lo cual hace que veamos las escuelas como instrucciones regulares creadas por la vida social, mediante ciertas condiciones y para determinadas funciones”

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Organizaciones de tipo mecanicistas: Dentro de este tipo de organizaciones las tareas son especializadas y precisas. El liderazgo lo ejerce la alta gerencia. La comunicación es vertical, se valora la lealtad y la obediencia a los superiores, este tipo mecanicista pertenece a la burocracia legal-racional de Weber (Amaru, 2009) Alto grado de formalización, reglas y procedimientos muy bien definidos.

Organizaciones de tipo orgánico, contrapuestas a las anteriores, son simples, informales y descentralizadas. Se adaptan a condiciones desfavorables y a ambientes con los cuales la organización no está familiarizada. En este tipo de sistemas existe una continua redefinición de tareas. Ninguno es especialista de nada y todos deben saber cómo resolver los problemas que se presentan. Los conocimientos no son especializados y su trabajo se basa en el compromiso con las metas de la organización, en ocasiones no se cuenta con organigramas.

Organizaciones burocráticas: este modelo ha caracterizado a la estructura de los centros escolares, esta se caracteriza por ser altamente formalizada y descentralizada: la toma de decisiones se transfiere a los niveles jerárquicos

inferiores, sin embargo, existen reglas y procedimientos que son discrecionales entre los miembros de la organización que los ejerce.

Max Weber (1864-1920) dice que las organizaciones formales modernas se basan en leyes que se consideran racionales, por lo que son aceptadas por todos. Así mismo se acepta la autoridad que representan algunas personas. (Amaru, p.63).

Las organizaciones burocráticas presentan tres características que las distinguen de los grupos informales o primarios: formalidad, impersonalidad y profesionalismo, es el *tipo ideal de burocracia* propuesto por Max Weber.

FORMALIDAD. En la burocracia todos son iguales ante la ley. El comportamiento de las personas está regulado por un reglamento, la violación a este necesariamente tiene un castigo, el cual está previsto y reglamentado. Las figuras de autoridad son los responsables de hacer cumplir las normas y sancionar las faltas cometidas debido a su violación (Amaru, p. 64)

IMPERSONALIDAD. En una burocracia las relaciones entre las personas están reguladas por los cargos que ocupan, mismos que les brindan derechos y deberes según el cargo, así mismo definen quienes son las personas subordinadas sobre quienes son responsables, las personas están autorizadas a dar órdenes que se deben obedecer, en el tipo ideal de burocracia lo que cuenta es el cargo y no la persona.

PROFESIONALISMO. La burocracia ofrece una carrera profesional a las personas que ocupan los diferentes cargos de la organización. Los empleados llamados “burócratas” son funcionarios que reciben un salario regular por sus servicios. Ocupan puestos según las evaluaciones obtenidas en los procesos de capacitación que le son proporcionados.

Existen tres autores que se ocuparon de los componentes estructurales de la organización, veamos sus propuestas.

Figura 1. COMPONENTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

Weber	Taylor	Fayol
Se ocupaba de las características esenciales de y las consecuencias de la burocracia. Consideró a la organización en conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento.	Buscaba medios científicos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles. Su contribución fue sistematizar la gerencia y el control de operaciones	Estudió las funciones de dirección. Sentó las bases para mejorar la dirección de las organizaciones

FUENTE: Salvatore. (2013). *Elaboración Propia.*

Algo que no debe olvidarse es que las organizaciones escolares, son estrictamente sociales, están conformadas por un grupo de personas que poseen un interés en común, que comparten intereses o valores. Estas organizaciones sociales están necesariamente influenciadas por los sucesos económicos, sociales, políticos y culturales en las que se encuentran inmersas, por ello es importante ir transformando su manera de organizarse. Elton Mayo (1880-1949) después de varias investigaciones comprobó que el nivel de producción es resultante de la integración social; recompensas y sanciones sociales

De lo anterior nace el interés por el proceso de gestión escolar, el cual implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Básicamente la gestión escolar trata de darle forma a la condición creativa de la educación y su fuerza como un agente generador de conocimientos, además de reconocer la especificidad de la experiencia pedagógica en las organizaciones escolares (Salmasi y Sánchez, 2013)

En la actualidad la gestión se entiende como la participación de los individuos como si fueran uno solo, por lo que todos deben ser parte de aquella. Dentro del sistema educativo, en los últimos años la gestión de los centros escolares ha estado íntimamente ligada a la calidad educativa. El discurso actual en la educación nos dice que una buena gestión escolar, necesariamente impactará a la calidad en los centros escolares, “consolidando distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa” (MGEE, 2010), pero para poder determinar si esto es cierto, antes debemos tener en claro qué es la calidad en la educación

LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR DESDE LA TEORÍA DE SISTEMAS.

Surgido de los estudios realizados por Bertalanffy, esta teoría más que solucionar los problemas de una organización, buscaba producir teorías y fórmulas que crearán condiciones para la aplicación en la práctica.

La teoría afirma tres aspectos básicos.

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: esto se debe a la influencia que tienen del punto anterior, dentro de este aspecto el sistema más pequeño, es el único que

no tiene esta característica. Los sistemas abiertos sufren cambios constantes con su entorno, que son otros sistemas. Cuando el intercambio entre ellos termina, el sistema deja de existir.

Los sistemas son un mundo organizado y complejo, en él se relacionan cosas o partes que dan forma a un todo, éstas están unidos por sus interrelaciones y dependen unas de otras.

El centro educativo visto desde la teoría de sistemas podría explicarse desde la perspectiva de que en él convergen diversos departamentos que dan concreción a los objetivos organizativos, la manera en que estos departamentos sean capaces de cumplir con su función repercute de manera positiva en los resultados de la institución. Este sistema puede formar parte un sistema más amplio, y con relación a este puede ser considerado un sistema abierto o cerrado. Todo lo anterior dependerá de cuanto están relacionados ambos sistemas, lo que determina si el centro educativo es un sistema abierto o cerrado:

Consideremos la opinión de Oakeshott (1970) sobre lo que supone un centro educativo:

- Una iniciación serial ordenada en una herencia intelectual, imaginativa, moral y emocional.
- Un determinado currículum de aprendizaje.
- Un compromiso de aprender mediante el estudio.
- Una separación del mundo real, inmediato, del estudiante.

Desde la visión de Rogers (1977, p.20) el centro educativo supone:

- La difusión del saber.

- El descubrimiento del saber;
- El desarrollo de la capacidad de resolver problemas;
- El desarrollo de la capacidad de asumir responsabilidades.

Los sistemas educativos son sistemas abiertos, pues estos emergen de sistemas más grandes como el mismo sistema de gobierno, y a su vez, dentro de él existen subsistemas que dan concreción a las necesidades contextuales.

Un sistema abierto, que recibe constantemente influencia del exterior, de las políticas educativas a nivel internacional y nacional, a través del cumplimiento de objetivos que se traducen en competencias en los alumnos que le sean de utilidad*. La problemática del sistema radica en la velocidad en que las sociedades actuales cambian.

LA TEORÍA BUROCRÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES.

Max Weber (1864-1920) estudió las organizaciones, según su perspectiva las personas dentro de ellas aceptan las leyes porque las consideran razonables. Para su cumplimiento existe una autoridad muy definida. Este tipo de organizaciones tienen tres características: formalidad, impersonalidad y profesionalismo.

Para el científico social Amitai Etzioni, este tipo ideal de burocracia se aplica a las empresas y el gobierno (Amaru, 2009, p. 64). Las organizaciones se agrupan en tres categorías según el poder que ejercen sobre las personas: el poder coercitivo, el poder manipulador y el poder normativo. Dentro el poder coercitivo, como su nombre lo dice, la coerción o fuerza física es el medio de control, en el poder manipulador, el salario se vuelve el medio por el cual el trabajador ofrece

obediencia, y por último el poder normativo, que se presenta en las organizaciones políticas, los hospitales generales, las universidades, etc, (Amarú,2009) pende más del compromiso de sus participantes.

El sistema ideal de burocracia de Weber destaca seis características:

1. La división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional.
2. Un sistema de jerarquía bien definido
3. Un sistema de reglas que recogen los derechos y deberes de los trabajadores.
4. Un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática
5. Relaciones interpersonales
6. Selección y promoción basada en la competencia técnica (Hall, 1993)

Todo lo anterior asegura la eficacia de la organización, sin embargo, debemos reconocer que el concepto de burocracia aplicado a la organización escolar estaría negando su complejidad y dinamismo, las organizaciones escolares deben actuar de manera diferente en distintos momentos. Es por ello por lo que no existe un modelo ideal de organización o gestión.

LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Una característica fundamental de las organizaciones es que dentro de ella se unen esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es necesario que las personas que se encuentran involucradas colaboren y dividan el trabajo en función de sus objetivos.

Dentro de los centros escolares debemos reconocer que se establecen varias relaciones no sólo en los espacios físicos sino también entre sus elementos sociales, las personas, su posición dentro de la organización y las diferentes áreas o unidades a los que cada persona pertenece. Estas relaciones son las que definen la estructura organizativa. La estructura da un orden a la organización y aunque la afecta en lo general, en realidad solo contempla dos aspectos:

- Los recursos, humanos y materiales
- Actividad.

De lo anterior la estructura organizativa se concibe de tres maneras:

1. Como el orden que adoptan los recursos de la organización, particularmente sus recursos humanos. Así, por ejemplo, “una estructura deliberada es empleada para coordinar y dirigir grupos y departamentos separados” (Daf, 1995.10)
2. Como el orden que adopta la acción que acaece en ella. (Mintzber, 1984)
3. Como el orden que adoptan ambos aspectos considerados conjuntamente. Así la “estructura básica” de la organización sería la asignación de recursos (materiales y humanos) a las tareas que es preciso hacer, así como su coordinación (Child, 1984)

Definitivamente las estructuras organizacionales son importantes si consideramos que es sobre ella que se llevan a cabo las actividades de cualquier institución, a través de ella se facilita o dificultan los objetivos que se persiguen. Lo cierto es que el tamaño, la actividad, la tecnología a utilizarse y el medio ambiente son aspectos importantes en el diseño de un edificio o estructura.

La estructura organizacional puede considerarse a “la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas

en sus relaciones” (Blau 1974, en Hall), esta definición conlleva la división del trabajo: cada persona realizar una actividad específica, además existen normas y reglas que indican el comportamiento acorde a los objetivos de la institución.

Kamens realiza una conceptualización de la estructura a partir de lo que considera es una demanda social, lo ubica sobre todo en los colegios y universidades, de acuerdo con esto la estructura es una autodefinition de los efectos que se van a producir sobre los estudiantes.

Las estructuras producen resultados y objetivos organizacionales, están diseñadas para minimizar o regular las diferencias individuales de sus miembros

Existen dos principios básicos que determinan la estructura de una organización: diferenciación e integración. La diferenciación se refiere a la distribución y asignación de tareas (Bolman y Deal,1997, en Gonzalez y Nieto, 2009). La diferenciación técnica se completa con la que se opera en el poder, el cual nos indica relaciones de subordinación (Ahrne, 1994). De este modo podemos encontrar que los miembros de la organización poseen cierto nivel de autoridad dependiendo su actividad y los recursos con los que cuenta para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Dentro de las organizaciones la división del trabajo nos lleva a la especialización que se debe poseer para ocupar algún puesto de trabajo, para lo cual se necesitan determinados conocimiento y habilidades en quien ocupa ese puesto (Manwaring y Wood, 1985)¹.

¹ En los centros escolares se suele agrupar los puestos de trabajo por función, las actividades realizadas en cada puesto requieren de ciertos conocimientos, habilidades y técnicas para incrementar la eficacia de la a organización. Este aspecto no es del interés del investigador.

DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- a) **Formalización.** Se refiere a la normalización en la realización de tareas. ¿qué hacer? (puestos de trabajo, con operaciones que comprenden); ¿cómo hacerlo? (curso de realización de tareas; ¿cuándo hacerlo? (temporalización de la realización de las tareas) ¿quién ha de hacerlo? Agentes a quienes corresponde la realización de tareas.
- b) **Complejidad.** Se refiere a la cantidad y diversidad de elementos de que consta una organización. Complejidad horizontal: se refiere al cómo se dividen las tareas de la organización en sus componentes básicos, la división de operaciones y la distribución de ellas entre los miembros de la organización. Complejidad vertical: consecuencia de la complejidad horizontal y ante la necesidad de articular el trabajo realizado en la organización, hace referencia a la autoridad que se establece entre los diferentes departamentos. Complejidad espacial. Se refiere al espacio geográfico de la organización, especificando se refiere al número de lugares físicamente separados entre sí donde realizan su trabajo los miembros de la organización. (González y Nieto, 2009)
- c) **Centralización:** Dentro de las estructuras podemos observar que puede o no existir un grado de centralización, esta se evidencia por el hecho de que los departamentos académicos pueden ser libres para seleccionar el personal que necesita sobre la base de su propio juicio. Una alta centralización, se muestra cuando el poder de decisión se retiene en la cúspide de la organización o muy cerca de ella. Weber afirma que en una burocracia existen una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división

del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales, los cuales al presentarse en un alto grado son un tipo ideal de burocracia (Hall, 1983).

LA CALIDAD EDUCATIVA

La calidad tiene un origen más empresarial, en el diccionario de la lengua española encontramos que calidad:

1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
2. f. Buena calidad, superioridad o excelencia.
3. f. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

Debemos reconocer que el término “calidad” tiene un significado complejo, el cual varía dependiendo del contexto y de quién usa el concepto, en términos empresariales, la calidad está relacionada con el costo-beneficio, se basa en la eficiencia que se logra para alcanzar objetivos.

En el caso de las instituciones educativas el concepto de “calidad” debe de considerarse de una manera integral dependiendo de la realidad. De este modo “Una educación de calidad es aquella que es capaz, a través del currículo, de valorizar y hacer suyas las formas de pensar y sentir que una comunidad tiene para enfrentar y darle significado a su cotidianidad” (Magendzo, 1986).

En la Ley General de Educación en su Artículo 8, fracción IV define las características de la educación que debe proporcionar el Estado: “Será de calidad, entendiéndose por ésta la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia,

pertinencia y equidad”. El libro ISO 9000 (López, 2012) en la Educación indica que la calidad incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

- Eficacia. La educación logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone que deben aprender.
- Pertinencia. Los contenidos son adecuados a lo que cada individuo necesita para desarrollarse como persona de manera integral.
- Procesos. Se refiere a los medios que se utilizan para que los alumnos logren el aprendizaje. (Yzaguirre, 2005, p. 1).

Si consideramos que, para conseguir la calidad educativa dentro de los centros escolares, este debe adaptarse continuamente a la influencia que recibe de los cambios que acontecen en su contexto, entonces encontraremos que no existe un modelo ideal de organización o gestión que de cómo resultado la calidad educativa. Es aquí donde la dirección del centro educativo toma una gran importancia. Druker establece estas funciones de todo directivo:

1. Ve por las finalidades y la misión específica de la institución.
2. Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.
3. Encauzar las influencias y responsabilidades sociales (SEP, 2009, p.76)

El acto de dirigir conlleva dos funciones básicas: la función de las tareas y la función humana. La manera en que los directores resuelven los conflictos derivados de estas se relacionan con un “estilo de liderazgo”

LIDERAZGO.

El liderazgo ha sido importante en la labor de cualquier empresa, institución, comunidad, o en cualquier lugar en donde se trabaja en grupos. Hacer que una

persona desarrolle de manera asertiva su liderazgo no es algo fácil, requiere de ciertas habilidades como el conocimiento sobre cómo ejercerlo.

En la Real Academia Española podemos encontrar que el liderazgo es:

1. m. Condición de líder.
2. m. Ejercicio de las actividades del líder.
3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Desde su origen etimológico, proviene del término líder de que en inglés es LEADER (lædere), que en el inglés antiguo significa “quien dirige, el primero o el más prominente”.

Según Fernández (2018, 23 noviembre) “el liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

Este mismo autor reconoce que este término no sólo debe enfocarse en hacer cambiar de parecer a las personas, si no también implica la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no sólo dar órdenes.

La función principal del líder es la dirigir al grupo, así que, desde esa perspectiva, aunque el líder decide finalmente lo que debe realizarse, el trabajo lo realiza en equipo para dar los mejores resultados.

TIPOS DE LIDERAZGO

Teoría del gran hombre: este estudio se basó en analizar las características de los grandes líderes a través de la historia, así se afirmaba que los líderes nacían, no se hacían. Estas características es lo que los podía hacer atractivos hacia otros

que eran susceptibles de seguirle poniendo en práctica estas cualidades. Este fue uno de los primeros acercamientos que incitaron al estudio del liderazgo.

Teoría de los rasgos: recuperando las investigaciones de la teoría del gran hombre surge esta teoría, la cual llama “rasgos” a esas características que diferencian a los líderes de las demás personas, así dentro de los rasgos de un líder podemos encontrar que: tienen altos niveles de energía, inteligencia, intuición y capacidad de prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008).

Aunque en un primer momento dentro de la investigación se atribuyeron rasgos como la inteligencia, la estatura y la energía dentro de un líder y poder ser formados para ello, la investigación sobre este tema llevo a Stodgill a concluir que no hay un conjunto de rasgos que definen a un líder, sino que son más bien las situaciones específicas determinan las habilidades que posee el líder. (AECOP, 2006).

Malla gerencial: esta teoría considera dos dimensiones:

- a) la preocupación por la gente (vertical)
- b) preocupación por la producción (horizontal)

En cuanto a la preocupación por la gente se refiere a las actitudes que la empresa tiene hacia el personal, con relación a las metas, autoestima, responsabilidad, condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales satisfactorias.

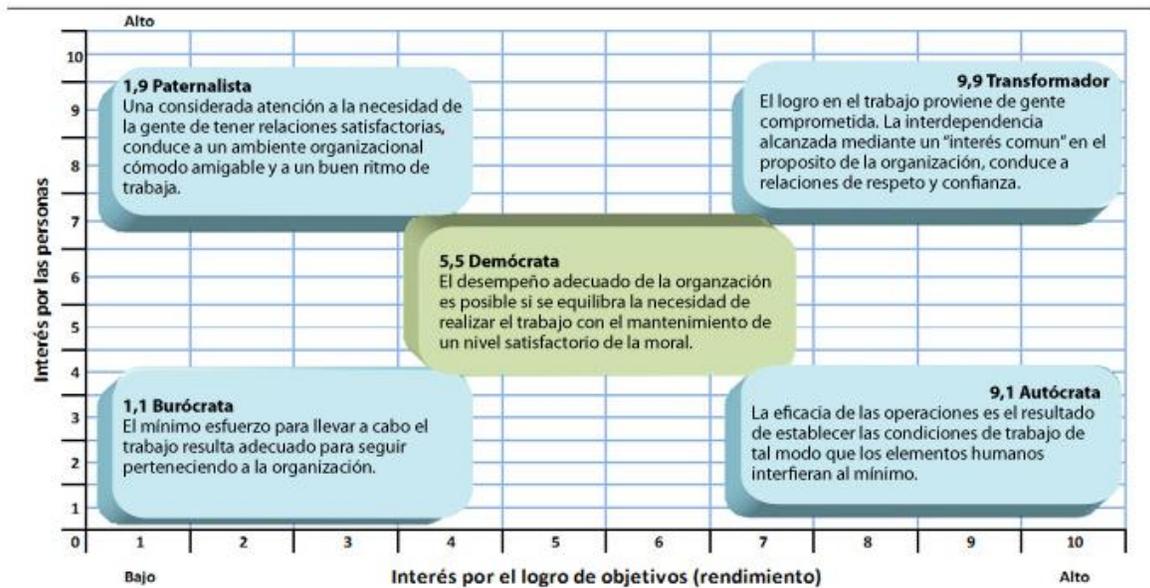
En lo que se refiere a la producción se refiere a todas las políticas, procedimientos, calidad del producto, eficiencia en el trabajo y volumen de producción. El valor de estas variables va de 1 a 9, siendo 1 preocupación baja y

siendo 9 preocupación alta, de la combinación de estas variable podemos encontrar los siguientes estilos de liderazgo según Noriega (1990):

1. “Producir o morir” combinación 9.1, en el cual los subordinados son herramientas de trabajo adjudicando una gran importancia a la organización del trabajo y no de la gente. El jefe toma las decisiones y planea para que el subordinado ejecute, las órdenes se cumplen sin discutir y se contrala al extremo a la gente por considerar que no cuentan con el criterio suficiente para actuar por su cuenta. Por lo anterior las normas son rígidas y los errores en la producción se consideran error de los subordinados, la comunicación es formal y los conflictos se arreglan a través del uso de la autoridad.
2. “TODOS SOMOS HERMANOS” posición 1.9. esta posición es contraria a la anterior, en ella la gerencia se dirige de acuerdo con lo que la gente quiere, las relaciones sociales son muy importantes, el jefe es el amigo, se estimula la lealtad a través de recompensas, el jefe no manda, consuela, existe flexibilidad en normas y sanciones, la comunicación es muy informal, los errores se tapan y el ritmo de trabajo es confortable.

Así conforme van moviéndose las variables en los distintos niveles y se combinan podemos encontrar un estilo de liderazgo para cada uno.

Figura 2. Grid gerencial de Blake & Mouton



Fuente. Aliat Universidades, 2020.

Teoría del comportamiento: se sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por sus cualidades o estilos personales o por los patrones de comportamiento.

- a) **Liderazgo autocrático:** una persona en específico es el responsable de tomar las decisiones de un lugar o situación determinado, se encarga de dar órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, el poder se centraliza en esta persona y las personas subordinadas no son considerados competentes para tomar decisiones ya que el líder cree que solo él es capaz de actuar de manera correcta.
- b) **Liderazgo democrático:** una persona toma en cuenta la participación de los demás de la organización es abierto a las críticas y opiniones de los demás miembros de la organización, es capaz de la retroalimentación y

genera confianza entre los subordinados lo que facilita el trabajo en equipo al sentirse incentivados para lograr los objetivos de la institución.

- c) **Liderazgo Laissez Faire:** es un líder muy liberal, laissez faire, es una expresión de origen francés que significa “dejar hacer”, el líder es una figura permisiva y pasiva, permiten que las personas a su cargo tengan control total sobre lo que están haciendo, para ello se les facilita toda la información y herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficaz.

Teoría de la contingencia: esta teoría, al igual que a teoría del comportamiento, relaciona las conductas del líder con los seguidores, pero agrega la interacción que se da entre ellos dentro del entorno en que se desarrolla.

El liderazgo puede ser eficaz bajo ciertas circunstancias, si la situación cambia, el liderazgo entonces ya no es eficaz (Daft, 2006).

Las variables dentro de esta teoría son:

1. La relación que se da entre el líder y sus seguidores.
2. La estructura de las tareas
3. El poder que ejerce el líder.

De esta forma si el líder logra ejercer su liderazgo comunicando metas y objetivos claros generando una buena respuesta del grupo, se dice que la situación es óptima de lo contrario se tendrá que cambiar al líder, el tipo de liderazgo o situación (Lupano y Castro, 2008).

Modelo de contingencia de Fiedler: Un líder es adecuado a un grupo determinado, si se mide su estilo de liderazgo y la situación en la que tiene que ejercerlo. Tres componentes de este modelo son: la situación del grupo, la estructura de la tarea y la capacidad de liderazgo.

Es la capacidad del liderazgo la que ha de producir cierta motivación entre los subordinados con la intención de mejorar la eficacia en el cumplimiento de la tarea. Es importante considerar que el modelo “no pretende cubrir absolutamente todas las situaciones” (Martín, 2018) esta característica es lo que hace que el modelo obtenga resultados muy precisos en comparación con otros con un enfoque similar, pues se adapta a la variedad de líderes, grupos, empresas y situaciones. (Martín, 2018)

Modelo situacional de Hersey y Blanchard: esta propuesta de liderazgo se apoya en supuestos como:

1. La dirección es un servicio que el líder brinda al colaborador.
2. No hay un estilo de liderazgo perfecto, este debe modificarse según la situación.
3. Las características de cada colaborador cambian según la situación y su conducción debe ser diferente.
4. y considerando el punto anterior el líder debe cambiar su comportamiento según esta situación.

Se definen 4 estilos de liderazgo.

Figura 3. Cuatro Estilos Básicos de Comportamiento de Líderes



Fuente: Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. Englewood Cliff: Prentice Hall. 3.

- 1. El líder delega: los colaboradores muestran un alto rendimiento y se interesa por lo que realiza por lo que el líder baja la intensidad del comportamiento rector.
- 2. El líder asesora: se fomenta la participación y responsabilidad de los subordinados, lo que permite que exista una mayor adaptación e integración.
- 3. El líder controla. Determina metas y tareas accesibles y realistas debido a que los miembros tienen un elevado nivel de motivación, pero sus competencias son bajas y carecen de conocimientos y experiencia.
- 4. El líder supervisa: la motivación del grupo varía debido a las dificultades encontradas a la hora de realizar la tarea, por lo que es fundamental el apoyo del líder, quien infunde confianza y logra desarrollar conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones.

Liderazgo carismático: el campo de acción de estos líderes es la motivación, hacen que los subordinados se sientan recompensados a través las tareas que realizan, para ello trabaja directamente sobre las emociones de sus seguidores para inspirarlos y motivarlos, el incentivo es tal que logra un verdadero compromiso con el logro de los objetivos.

“Las recompensas del modo carismático son las siguientes:

- Satisfacción y oportunidad de crecimiento como resultado de la participación en un proyecto o tarea innovadora y desafiadora
- Promesa de participación en nuevas misiones, más desafiantes.
- Refuerzo del sentido de pertenecer al grupo de los “electos”.
- Recompensas simbólicas: prestigio por la participación en un proyecto importante para la organización, títulos y cargos que dan prestigio social, proyección dentro de la propia organización, participación en ceremonias y solemnidades.
- Agradecimientos, reconocimiento del desempeño.
- Satisfacción intrínseca derivada de la participación en el proceso de decisión y en la resolución de problemas.
- Promesa de desarrollo de las competencias, de crecimiento o de una realización sobrenatural, como la salvación del alma” (Amarú, 2009, pág. 324).

Liderazgo transaccional: este liderazgo funciona a través de las recompensas a los subordinados para el logro de las metas, las cuales pueden ser materiales o psicológicas, que generan el compromiso calculado. Por ejemplo:

Promociones, aumentos salariales, autonomía en el uso del tiempo, atención a las transferencias, premios por el desempeño, programas de capacitación.

El líder establece recompensas para cada tipo de meta alcanzada, es un intercambio racional alejado de lo emocional que caracteriza al liderazgo carismático. (Amarú, 2009)

Liderazgo transformacional: en este tipo de liderazgo se reconoce que, todos los integrantes de una estructura organizativa pueden ejercer el liderazgo y no sólo el gerente o titular de la organización. Corresponde a este último estimular a sus subordinados para la consecución de metas y objetivos, estimulando su propia habilidad para el liderazgo, esto se logra cuando los objetivos y metas están en concordancia con los subordinados, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

Se promueve un liderazgo compartido, en el cual cada integrante de la organización aporta al grupo a través de la innovación, creatividad, flexibilidad y adaptación al cambio, este tipo de liderazgo se considera el ideal dentro de las organizaciones.

EI LIDERAZGO DIRECTIVO.

El Diccionario de la Lengua Española lo define como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”

El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona esta definición: “conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de los individuos”

El liderazgo desde el Modelo Estratégico propuesto por la SEP (2010) no considera sólo al directivo como poseedor de esta cualidad, pues reconoce que la institución escolar posee una estructura en donde se ven involucrados varios actores por que ejercen sus propios liderazgos, de lo anterior se reconoce que es necesario considerar las competencias que cada actor ofrece y aprovecharlas en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos. Sin embargo, en la realidad, esto está muy lejos de ser así, el modelo como tal pareciera ser perfecto para los objetivos educativos que se plantean, pero es necesario reconocer que debe existir un liderazgo directivo que oriente e impulse los liderazgos de cada uno de los integrantes de la institución educativa, algo que por muchos años se ha evitado en el ánimo de controlar los procesos humanos y de conocimiento para cumplir con las exigencias de las diferentes reformas, que más que educativas, han manifestado ser una exigencia política. De esta forma se crean procesos innecesarios en el ánimo de demostrar el éxito o fracaso de los planes de estudio al grado de la simulación, en algunos casos.

ESTILO INTERPERSONAL.

Su base es la relación personal con los miembros de la organización, se enfatizan las negociaciones y acuerdos individuales. Se busca estimular a los miembros, las reuniones carecen de formalidad tanto en las reuniones como en las decisiones. Este estilo se orienta hacia la informalidad en las relaciones y el uso de redes informales de comunicación y consulta. Por lo anterior existe un grado considerable de confianza y obligación. La fuerza del director está en su trato con las personas y la reciprocidad que recibe de este. (Cf. Murillo et al 1999: 98) +6

ESTILO ADMINISTRATIVO.

Se relaciona con los conocimientos, habilidades, estrategias y cualidades que un líder educativo debe poseer para el logro de sus objetivos como institución, a través de ellos es capaz de organizar, trazar planes de acción, utilizar

Nos centraremos en el Liderazgo Compartido, que <<es el tipo de liderazgo que fomenta el Modelo de Gestión Educativa Estratégico, aunque el líder por excelencia dentro de la institución educativa siempre ha sido el director, este tipo de liderazgo reconoce que, al existir una estructura organizativa, existe una micropolítica que determina el actuar cotidiano de los integrantes de la organización. Se reconoce que en cada institución existen liderazgos no reconocidos, por lo que es necesario considera las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos procesos, para mejorar los resultados educativos.

“Para Loera (2003), el liderazgo es:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- 1) “Capacidad de usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuestas a las motivaciones y fomento de éstas” (SEP, 2010, p.8)

Dentro de estos procesos se enfatiza en la gestión educativa como elemento clave para el logro de los aprendizajes y objetivos como institución educativa. Existen varios modelos, que pueden adaptarse al ámbito educativo.

LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Desde que se busca la calidad educativa se han trasladado del ámbito empresarial varios conceptos que se relacionan con la calidad dentro de ellos encontramos la palabra “gestión”, la cual en la real academia española la encontramos como:

1. *f.* Acción y efecto de gestionar.
2. *f.* Acción y efecto de administrar.

Definición del portal de internet lo conceptualiza así: “Del latín *gestío*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo

diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación". Recuperando a Casassús (2000, p.4) la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".

La gestión educativa nos ayuda a entender la acción administrativa del ámbito escolar, para mejorar su organización, así como las personas que forman parte de ella. El sistema educativo considera que una buena gestión escolar abona a una mejor calidad educativa, pero para ello es necesario considerar ciertas dimensiones relacionadas con la gestión educativa o escolar:

- Pedagógica- Didáctica. Que se relaciona con las actividades que se realizan para construir y transmitir el conocimiento a los estudiantes con base al currículo vigente.
- Organizacional. Es a través de ella que las instituciones educativas organizan el trabajo en el marco de la normatividad vigente, definen la estructura organizativa la distribución del trabajo, los límites de autoridad y los roles que desempeñan todos los miembros.
- Comunitaria. A través de ella se fomenta la participación de la comunidad escolar. Y se establece el proyecto educativo que responda a las necesidades a través de un compromiso compartido.
- Administrativa. Incluyen el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales que se requieren para llevar a cabo el proyecto educativo de la institución educativa.

Este documento retoma la parte administrativa y organizacional de la gestión escolar de manera privilegiada, sin menospreciar la influencia de las dimensiones comunitaria y pedagógica para identificar el impacto de ellas en la eficacia de la institución a analizar

MODELOS DE GESTIÓN.

Un modelo de gestión es un factor eficaz para mejorar la calidad de los servicios que las organizaciones ofrecen, impacta en las dimensiones relevantes de ella. Existen modelos de gestión de calidad que pueden adaptarse al ámbito educativo, pero en este caso nos enfocaremos al modelo de Gestión Estratégica, esta se relaciona con “organizaciones que se concentran en la atención de asuntos sustantivos y desarrollan prácticas y relaciones que se ocupan de asegurar los resultados esperados” (PEC,2010). Esto se logra a través de actividades estratégicas derivadas de las prácticas que han dejado la normatividad y la burocracia de lado, lo importante es el logro de los objetivos como institución.

Los componentes del Modelo Educativo Estratégico de Gestión Escolar son: el liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua, todos estos componentes se relacionan y dependen unos de otros, todo esto se apoya de herramienta de seguimiento a la gestión escolar como lo son: las dimensiones, el plan estratégico, pizarrón de autoevaluación y portafolio institucional, que dan concreción a las acciones planteadas.

Pero haciendo un análisis de todo lo anterior con relación a la gestión y los modelos organizativos, la realidad es que no podemos encajonar la administración del centro educativo dentro de un solo modelo de organización, pues dado su

dinamismo, estos podrían aplicarse indistintamente según la influencia tanto del exterior como del interior mismo, con el fin de lograr los objetivos propuestos. No existe un modelo ideal para la dirección, ni un modelo organizativo que permita lograr la tan anhelada calidad.

Por lo anterior la dirección del centro se vuelve un aspecto importante en la organización. El director necesita realizar una serie de tareas para cumplir los fines de su organización, este aspecto requiere de conocer varios datos que le permitan elaborar un plan de acción, sin duda el director es el principal elemento que puede coordinar y orientar a los miembros de su escuela.

El director es el centro de la micropolítica escolar, de allí que su poder y capacidad de liderazgo, es la que definitivamente da dirección y rumbo a los objetivos organizacionales, este aunado al liderazgo de las demás figuras que conforman el centro educativo dan forma y concreción a los fines educativos.

LA ESCUELA SECUNDARIA COMO UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.

Dentro de los ciclos de educación básica, la educación secundaria ha sido considerada a lo largo del tiempo como una etapa entre la educación primaria y la educación media superior, en un inicio se consideraba que la educación secundaria proporcionaba una especie de preparación a los estudios superiores, hoy se considera que la educación secundaria debe proporcionar a los estudiantes de este nivel las competencias necesarias para seguir aprendiendo y si es necesario pueda integrarse al campo laboral. Ante estas exigencias la organización de este nivel es muy diferente de los ciclos anteriores de la educación básica. En él la enseñanza obligatoria está organizada en áreas de

conocimiento. Los profesores requieren de conocimientos especializados que les permitan organizar su enseñanza de acuerdo con el currículo propuesto. La educación secundaria a comparación de los niveles que le anteceden y que forman parte de la educación básica, es más compleja. Los profesores de secundaria se caracterizan por su formación especializada en alguna área del currículo vigente, cada profesor trabaja con varios grupos de alumnos, además tiene la función de ofrecer tutoría a uno de esos grupos, para que esto sea posible cuenta con el apoyo de los Servicios de Asistencia Educativa, conformado por el Departamento de Orientación, Médico Escolar, Trabajo Social y Prefectura, “formando así estructuras para el trabajo docente que conlleva posibilidades de coordinación diferentes” (González, et.al, 2003).

Si consideramos las características actuales de la organización dentro de este nivel nos encontraremos que se sostiene en una base burocrática, Weber creía que este tipo de organización es eficaz a pesar de sus inconvenientes. De esta forma se obtienen ventajas como la mejora de la efectividad en el cumplimiento de metas y maximizar la eficiencia logrando un mejor resultado a un bajo costo, además controlaba mejor a los empleados a partir de reglas formales conocidas. (Petrella, 2007)

Lo anterior permite ofrecer un servicio de calidad con eficacia y eficiencia, por lo menos, eso se considera y por ello se regula el funcionamiento de la organización escolar, pero no se puede olvidar que se trabaja con personas y dentro de un contexto social que tiene gran influencia en la escuela como organización, por estas razones podemos encontrar que en varias ocasiones el trabajo se vuelve individualista y que las reglas y las normas son más impuestas que aceptadas por

los miembros que forman parte de ella. Se aprende a jugar con las reglas para lograr objetivos personales alejados de los que la organización pretende en su conjunto.

Se dice que para entender y organizar el espacio escolar se necesitan nuevas competencias, que incluyen conocer la manera de cómo organizar el trabajo, realizar negociaciones, relacionarse con el entorno y generar el trabajo entre colegas (Perrenoud, 2010, en Maroto 2011, p.49.

Maroto 2017) reconoce que para dar respuestas a estas competencias se deben modificar ciertos presupuestos:

- El conocimiento sobre Organización Escolar sigue siendo considerado un conocimiento práctico que se adquiere con la práctica.
- No es un ámbito importante en la preparación para la docencia, en la que el protagonismo lo sigue teniendo el aula. Un ejemplo de ello son las dificultades existentes para que los estudiantes de Enseñanza primaria y secundaria realicen prácticas de “organización”.
- La Organización Escolar queda reducida al ámbito de la gestión, a la aplicación de unas técnicas.

La distribución de los departamentos y personal dentro de la escuela secundaria está diseñada para el buen funcionamiento como organización escolar. Así la coordinación del equipo docente debe realizarse de manera horizontal, es decir, deben trabajar conjuntamente con el fin de que exista continuidad y coherencia en las enseñanzas y educación que reciben los alumnos que tienen a su cargo (González, et. al., 2003) desde esta coordinación horizontal existen aspectos

como la elaboración del plan anual de trabajo, tutoría, avances programáticos y los criterios de evaluación y acreditación. Este trabajo debe estar en coordinación con los demás departamentos que forman parte de la escuela secundaria, pues cada uno tiene, de acuerdo a su función, aspectos importantes que aportar para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo de una manera integral y con mayor eficacia. De allí que las relaciones y conexiones entre ellos sea de vital importancia.

LA EFICACIA

En los últimos años el término eficacia ha estado presente en las políticas de la Educación de Calidad, en lo que respecta a la política mexicana, la eficacia es una de las dimensiones de esta calidad educativa.

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa hacer o lograr. Así mismo el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española lo conceptualiza como “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. María Moliner sugiere que la eficacia se “aplica a las cosas o personas que pueden producir un el efecto o prestar el servicio a que están destinadas” (Mokate, 1999). También encontramos como eficacia, la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

EFICACIA ORGANIZACIONAL

Definir la eficacia organizacional es algo complejo, por ello se han realizado varios trabajos empíricos que no han podido dar elementos para evaluar la eficacia organizacional. En realidad, existen diversos modelos eficacia organizacional. La literatura organizativa a agrupado dos visiones teóricas para definir la eficacia organizacional, la aproximación sistemas-recursos, que ve a la organización como

sistemas abiertos operando en entornos de recursos escasos y la aproximación de múltiples grupos influyentes o constituyentes (stakeholder). Esta visión evalúa la eficacia de la organización en función del grado de satisfacción de los grupos influyentes en el rendimiento de la organización (Escuder, Méndez, Méndez, 2000).

Sin embargo podemos decir que la eficacia organizacional depende en gran medida de una serie de procesos que deben realizarse para lograr los objetivos como organización de esta forma las organizaciones escolares establecen un marco de acción para lograr los objetivos emanados de las Reformas a través de la estructuración de una ruta de mejora la cual, de acuerdo a la Secretaria de Educación Pública es “un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas (...)que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo a favor de su escuela.” Para lograr lo anterior propone estos procesos:

- a) Planeación. Se enfoca en el diagnóstico de la realidad educativa de las escuelas, sustentado en evidencias objetivas e identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.
- b) Implementación. La puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos que se establecen en la ruta de mejora.

- c) Seguimiento. El seguimiento del cumplimiento de las actividades y acuerdos.
- d) Evaluación. Es el sistema de registro y recopilación de datos que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa. La revisión de los distintos conceptos nos presenta un panorama amplio sobre qué aspectos podrían ser importantes considerar para relacionar el concepto de liderazgo y eficacia, es un hecho que una buena gestión escolar ayuda en gran medida al logro de los objetivos planteados como institución acordes a los planes y programas de estudio que debe cubrir la institución educativa, estableciendo los procesos y acciones pertinentes para ello, considerando los factores físicos, humanos, económicos, sociales, culturales y políticos que la afectan y transforman. Depende de la habilidad del líder para crear áreas de oportunidad en todos ellos, aminorando los efectos negativos de los mismos en para lograr el máximo logro de objetivos

CAPÍTULO II

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SU CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL

En este capítulo se presenta el panorama contextual en el cual se desarrolla en la actualidad la educación secundaria, los lineamientos de orden mundial que dan pie a las reformas educativas en nuestro país, así mismo podremos vislumbrar el panorama nacional en cuanto a la importancia de la educación secundaria en nuestro país y cómo al ser considerado un nivel especial por enfocarse a la formación de adolescentes, su organización es especial, misma que está fundamentada en el acuerdo número 98 de la Secretaria de Educación Pública. Esta organización tiene como fin que la escuela secundaria funcione de manera adecuada logrando así que los estudiantes puedan recibir educación de calidad. Por lo anterior se hace una revisión de lo que se considera una educación de calidad desde el contexto internacional y las acciones que deben considerarse para que se lleve a cabo. Si bien es cierto la educación de calidad se concreta al aspecto pedagógico, no podemos olvidar que la escuela tiene inmersos aspectos estructurales de su organización que impactan considerablemente en este aspecto. Por lo cual se incluyen los factores que pueden influir en la calidad de las escuelas para tener una visión de análisis en esta investigación, del mismo modo se incluyen los modelos de gestión, con la intención de reconocer en cada uno de ellos cualidades necesarias para la buena gestión dentro de la escuela secundaria y elaborar una propuesta de gestión adaptada a las necesidades específicas de la secundaria No. 18

MARCO DE ACCIÓN DE DAKAR

La preocupación mundial por mantener un orden económico y educativo que propicie un intercambio cultural, económico, social, político, etc. Lleva a las organizaciones mundiales a tomar decisiones que impacten en los países para pertenecer a este orden un intento por llevar a cabo esto es la Declaración Mundial sobre Educación para Todos llevada a cabo en Jomtien, en él se plasma el compromiso de la comunidad internacional por garantizar que todo ser humano tenga acceso a los aprendizajes básicos necesarios que le permitan seguir aprendiendo, a través de una evaluación de los aciertos y desaciertos en el ámbito educativo a nivel mundial. Estas evaluaciones fueron analizadas por región y de esta forma se establecieron compromisos de acuerdo a las necesidades detectadas, entre ellos “la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje de jóvenes y adultos” entre los cuales están:

- “Incorporar la educación de jóvenes y adultos a los sistemas educativos nacionales y darle prioridad en las reformas educativas que se realizan, como parte de la responsabilidad central de los gobiernos en la educación básica de su población.
- Mejorar y diversificar los programas educativos de manera tal que:
 - Otorguen prioridad a los grupos excluidos y vulnerables
 - Aseguren y consoliden la alfabetización-
 - Den prioridad a la adquisición de habilidades y competencias básicas para la vida, y fomenten la construcción de la ciudadanía.

- Vinculen la educación a padres y madres con el cuidado y educación inicial de los niños.
 - Utilicen esquemas formales y no formales de calidad.
 - Asocien la educación de jóvenes y adultos a la vida productiva y de trabajo.
 - Reconozcan las experiencias previas como aprendizajes válidos para la acreditación.
- Definir el rol y la responsabilidad de los gobiernos y de la sociedad civil en esta materia, así como estimular una mayor participación social en la formulación de las políticas públicas y en la definición de estrategias vinculadas a los programas y acciones” (Marco de Dakar, 1990, p.38)

SEGUIMIENTO DEL MARCO DE DAKAR. EDUCACIÓN PARA TODOS.

Dentro del seguimiento realizado a Educación Para Todos, se reconoce que aún no se cuentan con el acceso deseado al nivel secundaria a nivel mundial, así mismo las tasas de transición y retención aumentó en 27 puntos porcentuales. En general los adolescentes de bajos recursos y los de condición migrante son los que menos acceso tienen para continuar con los estudios a nivel secundaria y se reconoce la necesidad de elaborar programas que permitan a estos grupos adquirir las necesidades básica de aprendizaje que incluyen el desarrollo de competencias que son capacidades innatas que se pueden adquirir por medio de las experiencias tanto en el espacio escolar como fuera de él.

Dentro de las competencias debemos distinguir las “básicas” que se relacionan con el empleo y son necesarias para acceder a un empleo y contienen

conocimientos básicos de aritmética elemental. Las competencias “transferibles” se relacionan con la capacidad de transferir y adaptarse a los diferentes entornos laborales y conservar su empleo. De este modo se tiene la capacidad de analizar problemas, alcanzar soluciones creativas, comunicar ideas y ejercer la colaboración, el liderazgo y espíritu empresarial. Las competencias socioemocionales complementan las habilidades necesarias para desarrollarse de manera armónica y enfrentar los retos que el nuevo orden mundial demanda.

Estas competencias deben desarrollarse en el nivel secundario, de allí la importancia de que los adolescentes transiten a este nivel para tener la oportunidad de seguir aprendiendo e integrarse al nuevo orden económico.

De acuerdo con el seguimiento de los compromisos adquiridos en el marco de la Educación Para Todos referente al objetivo tres sobre la educación para adolescentes y adultos, se puede observar que México ha logrado un avance en el ingreso al primer nivel de educación secundaria en la zona rural en 2000 registraba una participación aproximada del 50% aproximadamente y en el 2012 70%.

Los “Valores públicos” relativos a la educación de las mujeres han evolucionado desde el Foro de Dakar, en el caso de México, en las fechas de la celebración del Foro en una encuesta realizada con base a la afirmación “La educación universitaria es más importante para los varones que para las mujeres” encontramos que existe un aumento sobre el porcentaje en desacuerdo en 80% en 2011 de un 67% aproximado en la fecha del foro de Dakar (1990).

El objetivo seis del informe de seguimiento expresa que en general los seis objetivos aprobados en el Foro Mundial de la Educación de Dakar en 2000, comprenden de manera tácita el aspecto de la calidad. Los gobiernos se comprometen a mejorar los aspectos cualitativos de la educación, pero se reconoce que existe un debate sobre lo que implica una educación de calidad. Se considera que el término calidad supera los aspectos evaluados a nivel internacional, regional y nacional.

LA CALIDAD EDUCATIVA

El término “calidad” nace del contexto empresarial y se trasladó al ámbito de la gestión educativa. Rodríguez (2010) nos da un panorama histórico del fundamento de lo que significa la palabra calidad en el ámbito educativo, desde un enfoque sociocultural examina las condiciones que llevan a la producción de conocimientos, afirma que sólo desde una óptica que presuponga lo dicho como sustrato de producciones humanas se puede interrogar el significado de las palabras y las representaciones de la realidad que se expresan en conceptos. Desde otra perspectiva sería difícil cuestionar el concepto de calidad y su aplicación en el ámbito educativo.

El concepto de calidad puede variar según la perspectiva de los autores. La UNESCO (2005) reconoce que no hay una definición única de la calidad de la educación, los intentos por definirla contienen dos principios: el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos y por tanto estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que se obtengan en la consecución de dicha meta; el hincapié en la

función de la educación como promotora de los valores compartidos en común y del desarrollo creativo y afectivo de los educandos, objetivos cuya consecución es más difícil de evaluar. Muestra diferentes enfoques desde los que puede concebirse la calidad:

- a) Enfoque Unicef: define cinco dimensiones de la calidad (educandos, entornos, contenidos, procesos y resultados) basadas en “los derechos del niño como persona y el derecho de todos los niños a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación” (UNICEF, 2000).
- b) Corriente humanista: rechaza los planes normalizados, prescritos y definidos controlados desde el exterior. La evaluación facilita información a los alumnos sobre la calidad de su aprendizaje individual. La autoevaluación y evaluación son apreciadas como métodos para concientizarse sobre el aprendizaje. El docente es mediador y se basa en el constructivismo social.
- c) Corriente conductista: tiene planes de estudio normalizados, la evaluación es una medición objetiva de los comportamientos aprendidos con respecto a los criterios de evaluación, los exámenes son el medio principal para planificar y distribuir recompensas y castigos. El docente dirige el aprendizaje.
- d) Corriente crítica: la educación debe fomentar el cambio social, los planes de estudio estimulan el análisis crítico de las relaciones sociales de poder y transmisión de conocimientos. Los alumnos participan activamente en su aprendizaje.

- e) Enfoques autóctonos. Proclaman la pertinencia de la educación de acuerdo a los aspectos socioculturales del país y del alumno.
- f) Educación para adultos: los alumnos tienen la posibilidad de aprovechar su experiencia y aprendizaje como base para la acción social y el cambio social.

De esta forma la calidad tendrá diversos indicadores dependiendo el sistema en que está presente y el nivel, por lo que la interpretación del concepto en los diferentes niveles educativos se torna especializada con respecto al énfasis en los indicadores de calidad (Rodríguez, 2010. P.9)

Actualmente el control de calidad en cuanto a la cuestión educativa es orientado hacia la evaluación del quehacer de los estudiantes, docentes e instituciones, a través de instrumentos que dan cuenta de ella. Estos instrumentos que aseguran la calidad remiten a organismos de certificación y acreditación a nivel mundial e internacional que deben crear mecanismos para minimizar las desviaciones de los estándares de calidad (Rodríguez, 2010, p.13)

Al hablar de calidad se reconoce que el concepto puede variar desde el punto de vista de referencia. Además, puede tener diversos significados para distintos actores sociales (Albornoz, 2005 y Pulido Chaves, 2009, en Rodríguez, 2010).

Un ejemplo de lo anterior es el examen que se realiza en la publicación *Global Monitoring Report 2005*, de la UNESCO, menciona cuatro dimensiones que se relacionan con la calidad, las características de los aprendices, los procesos educativos, los contenidos y los sistemas mismos. En los intentos por definir la calidad se involucran dos perspectivas, el primero tiene que ver con desarrollo

cognitivo como un objetivo primordial de la educación y la eficacia que se mide con el grado en que se logra el objetivo educativo. La segunda perspectiva tiene que ver con promover el desarrollo creativo y psicológico, respaldando los objetivos de paz, la ciudadanía y la seguridad, fomentando la igualdad y transmitiendo los valores culturales mundiales y locales a las generaciones futuras.

PARÁMETROS DE CALIDAD Y SISTEMA DE INDICADORES.

La UNESCO ha determinado que una serie de criterios y valores, que definen los niveles deseables que el sistema educativo debe alcanzar en las dimensiones consideradas.

Considerando lo anterior se toma en cuenta los informes de la OCDE, se establecen cuatro actores: alumnos, aulas, escuelas y sistemas educativos; y elementos del sistema como son los resultados, procesos y contextos institucionales, además se incluyen tres categorías de criterios: calidad, equidad y eficiencia.

Martínez Rizo (2004) en la UNESCO 2008, con base a la estructura de los indicadores de la OCDE, presenta los parámetros o áreas que pueden formar parte de un sistema público de rendición de cuentas.

CUADRO 2

PARÁMETROS / SISTEMA DE INDICADORES

	<i>Resultado</i>	<i>Procesos</i>	<i>Contexto/insumos</i>
Alumnos	<u>Calidad y distribución de logros de aprendizaje y otros</u>	Actitudes individuales, compromiso con la escuela	Entorno y contexto social de los alumnos
Aulas	<u>Calidad de la enseñanza (niveles de desempeño, evaluación docente)</u>	<u>Prácticas pedagógicas; clima de aula</u>	Condiciones de trabajo de profesores y alumnos
Establecimientos	Desempeño institucional	<u>Liderazgo director, clima interno y gestión</u>	Dependencia institucional
Sistema Educativo	<u>Desempeño general</u>	<u>Recursos asignados; políticas y programas focalizadas</u>	Contexto demográfico Políticas macro

Fuente: (Martínez, 2004, s/p)

Así la evaluación de la calidad en la educación puede considerar los resultados de aprendizaje, los procesos educativos, contextos, características de los estudiantes, etc. Estos pueden complementarse con otros como el desarrollo profesional de los maestros, la disponibilidad de libros de texto y materiales pedagógicos, el acceso a laboratorios de ciencias y computadoras. En otros términos, la educación de calidad está orientada a cubrir las necesidades básicas de aprendizaje, contar con las bases necesarias para aprender a aprender, la formación de hábitos y actitudes necesarios para garantizar una calidad de vida satisfactoria y poder participar en la vida social, cultural, económica y cultural, desde lo local, regional, nacional y universal (Álvarez, 2000^a)

LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LATINOAMÉRICA.

La calidad en un objeto se relaciona con su naturaleza peculiar, con el logro de sus fines y objetivos propios y con los efectos que produce en quienes la aprovechan (Álvarez, 2004)

Dentro de la calidad podemos observar indicadores no cuantitativos y de valores.

- Eficacia (desarrollo de aptitudes y logro de objetivos)
- Equidad en la oferta de oportunidades
- Relevancia y pertinencia
- Promoción de valores
- Contribución a la calidad de la vida humana
- Satisfacción y desempeño de egresados.

Para asegurar lo anterior los sistemas educativos de la región establecieron un conjunto de estrategias para garantizar la calidad y equidad en la oferta de oportunidades de educación básica:

1. La educación como política de estado.
2. Mejorar la capacidad de gestión, mayor protagonismo de la comunidad local y un papel más estratégico de la administración.
3. Prioridad a lo aprendizaje y la formación integral.
4. La democratización y cultura de la paz en la educación.
5. La educación más cercana de la sociedad.
6. La evaluación y medición de la calidad para asumir responsabilidad por los resultados en la educación
7. Valorización profesional de los docentes, ligada al desempeño

FACTORES PARA VALORAR LA CALIDAD EDUCATIVA.

Con base a las investigaciones y experiencias realizadas en los países de América Latina se pudo establecer una serie de elementos, criterios e indicadores para

valorar que un centro educativo puede garantizar un servicio de calidad. “El criterio utilizado se toma de valorar el análisis integral de sistemas, considerando criterios e indicadores relacionados con: organización y estructura; ambiente interno; relaciones con el entorno y con otras instituciones, insumos o recursos; procesos educativos; y productos o resultados” (Álvarez, 2004. P. 26).

Tabla 2. Factores para valorar la calidad educativa

Campo	Criterios e indicadores
Organización y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura de la organización. • El ejercicio de la autoridad • La delegación y corresponsabilidad • La claridad de la misión • El ejercicio del liderazgo • Distribución de funciones • Desempeño de cuerpos colegiados.
Relaciones con el contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Instituciones sociales o similares • Apertura a los consejos escolares de participación
Ambiente educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la dignidad y libertad de las personas • Ambiente de superación y corresponsabilidad • Espacios para pensar y tomar decisiones • Espacios de encuentro
Insumos y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico de los profesores • Materiales pedagógicos • Biblioteca • Laboratorios • Talleres • Condiciones de la planta física y de sus anexos.
Procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo educativo • Modelos de enseñanza • El flujo de información y comunicación • Relaciones humanas

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
Productos o resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de los fines • Objetivos de la educación básica • Respuesta a las necesidades de la vida diaria, familiar, social y de trabajo • Promoción de valores • Oferta equitativa de oportunidades de educación

FUENTE: Álvarez, 2004.

LA GESTIÓN EDUCATIVA

Surge en los años sesenta en Estados Unidos y en los ochenta en América Latina, su intención es aplicar los principios generales de la gestión al campo educativo. Aunque no se trata de una disciplina teórica, pone en práctica de los principios generales de la gestión y la educación. Los cambios dentro de la práctica responden a las políticas educativas y sus presiones, desde esta perspectiva, no es solo pragmática, sino que una dimensión política está relacionada con su práctica (Cassasus, 2000).

Los principios generales pueden ser formalizados en modelos de gestión:

- Normativo. Inicio en la época de los planes de desarrollo, se consideró como un esfuerzo para introducir la racionalidad en el ejercicio de gobierno, en el ámbito educativo se orientó al crecimiento cualitativo del sistema, expresa una visión lineal del futuro, desde esta perspectiva el futuro es único y cierto.
- Prospectivo. Desde esta visión el futuro es predecible a través de construcción de escenarios a través de futuros alternativos, surge la planeación desde un criterio prospectivo, su representante es Michel Godet, quien formaliza el método de los escenarios. Desde un punto de vista metodológico los futuros

alternativos se construyen a través de la técnica de matrices de relación e impacto entre variables.

- **Estratégico situacional.** En este modelo se articulan los recursos que posee la organización. Es importante como se estructuran las acciones para el logro de los objetivos propuestos. Se estructuran planes estratégicos, análisis de la estructura organizacional en función de una más horizontal.
- **Situacional.** En teoría a la planificación estratégica se le incorpora la dimensión situacional, este planteamiento reconoce los intereses de los actores en la sociedad, además de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional. La gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.
- **Calidad total.** Cercana al pensamiento estratégico, entre los teóricos que inspiraron el cambio se encuentran E. Deming y J. Juran. Sus principios se refieren a la planificación, control y la mejora continua, que permite estratégicamente introducir la visión de la calidad en la organización (Juran, 1988, en Cassasus, 1990). Sus componentes son; la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que encarecen los procesos (Cassasus, 1990)
- **Reingeniería y comunicacional.** Reconoce los contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Se distinguen tres aspectos de cambio. a) no basta con mejorar lo existente, sino que se requiere un cambio cualitativo, b)

los usuarios tienen la apertura al sistema, mayor poder y mayor exigencia sobre el tipo de calidad que esperan en la educación, c) el cambio en los valores y manera de ver el mundo.

En esta perspectiva la visión de la calidad total implica mejorar lo que hay, disminuir desperdicios y optimizar los procesos existentes, mirando en conjunto la organización (Cassasus, 1990, p. 108)

Dentro de los modelos de gestión un componente importante radica en el liderazgo que se ejerce dentro de ellos, el cual dependiendo de sus características tendrá un impacto favorable o desfavorable por ello se han hecho estudios que explican el impacto del liderazgo en las organizaciones, de esta forma podemos encontrar que existen diversas teorías que explican sus características y enfoques.²

LA CALIDAD EDUCATIVA EN EL CONTEXTO MEXICANO.

Como se mencionó anteriormente el concepto de calidad educativa varía según el contexto, la interpretación y los fines que pretenda, en México la reforma educativa se enfoca en la calidad educativa, debido a los altos índices de pobreza, se dice que una educación de calidad puede contribuir a aminorar las desigualdades económicas, a pesar de ello en la actualidad un importante número de jóvenes siguen sin terminar la educación media. Se considera que la educación es de calidad si impulsa el desarrollo de las capacidades y habilidades, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores

² Ya revisado en el anterior capítulo.

que aseguran una convivencia social y solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo (PND, 2007-2012, 182). Complementando una educación de calidad requiere “robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera” (PND, 2013-2018).

Dentro de las estrategias que el Estado propone para cumplir con lo anterior plantea crear condiciones para que las escuelas sean el centro del quehacer educativo y reciban apoyo para cumplir con sus fines, de lo anterior nace el concepto de “escuela al centro”, lo cual se traduce en el Plan Sectorial de Educación en brindar los apoyos que requiera para modificar las prácticas y relaciones de los actores escolares, y fortalecer sus capacidades de gestión, en el contexto de su entorno para el logro de los aprendizajes.

La justificación de “la escuela al centro” es porque en la escuela es dónde se concentra el esfuerzo del sistema educativo, y en donde todos los responsables del sistema educativo se involucran efectivamente en la mejora continua de las escuelas, un aspecto importante es que es allí donde se transforman positivamente las prácticas profesionales de los docentes, directivos y operadores del sistema educativo, los objetivos radican en el cumplimiento de los ocho rasgos de normalidad mínima, todo esto a través de un modelo de gestión que facilite su cumplimiento.

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN AMÉRICA LATINA.

La educación se divide en distintos ciclos escolares, preescolar, primaria y secundaria, nuestra atención se centra específicamente en el nivel secundario, el cual a lo largo de su existencia se ha enfrentado a diferentes problemáticas, considerando desde un aspecto más general, según J.C. Tedesco y N. López (2004) el problema de la educación secundaria en América Latina son originados por la necesidad de universalizar una educación secundaria de buena calidad que desarrolle competencias del ámbito ciudadano y el desempeño productivo, necesarios para que los alumnos respondan de manera eficaz a las demandas que exigen el cambio en nuestra sociedad. Sin embargo, debemos reconocer que los aspectos anteriores se agravan cuando reconocemos que los sistemas educativos pretenden responder a sus demandas anteriores sin cumplir al mismo tiempo que las que surgen en la actualidad, además debemos considerar que los recursos de los Estados son tan insuficientes que existe una lucha por establecer prioridades poco racionales asignando recursos a aquellos sectores que tienen mayor capacidad de expresar demandas y ejercer presión para satisfacerlas.

La escolarización en el nivel medio en los países de Latinoamérica en los 30 años ha tenido un crecimiento significativo, pero en la actualidad más de un tercio de los jóvenes en edad de asistir a ese nivel no están matriculados. Encontrar las causas o factores que indican un mejoramiento en la calidad educativa de América Latina no es tan fácil, pues cada país debe ser analizado desde su propio contexto desde la manera en que “se articulan los aspectos socio demográficos, políticos,

económicos, étnicos y culturales que sirven para definir políticas tendientes a una plena escolarización secundaria de calidad” (Tedesco, 2004)

Al clasificar a los países diferenciándolos desde su perfil demográfico que es uno de los factores que facilitan u obstaculizan el logro de sus metas de escolarización y el nivel del producto interno bruto per cápita, que indica el grado de desarrollo económico de un país, de manera aproximada, encontramos que los países de América Latina pueden dividirse en cuatro grupos.

“1. Países con perfil demográfico moderno e ingresos altos. Conformado por tres países del Cono Sur: Argentina, Chile y Uruguay, desde el punto de vista demográfico, son los países con la tasa de crecimiento poblacional más baja, y con mayor concentración de sus habitantes en zonas urbanas. Son los países con el producto interno bruto per cápita más alto de América Latina.

2. Países en transición demográfica avanzada e ingresos medios. Componen esta categoría 6 países: Brasil, Costa Rica, México, Panamá, Perú y Venezuela. Si bien desde el punto de vista demográfico, estos países se encuentran bastante cerca de los anteriores, su PBI per cápita es, en promedio, la mitad.

3. Países en transición demográfica incipiente e ingresos bajos. En este tercer grupo confluyen Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Paraguay y República Dominicana. Se encuentran en una situación intermedia en términos demográficos. El 40% de su población habita en zonas rurales, y sufren una fuerte presión como efecto de un intenso ritmo de crecimiento poblacional. En cuanto a sus ingresos, el valor promedio es cercano a la mitad del grupo anterior.

4. Países con perfil demográfico tradicional e ingresos muy bajos. Este último grupo está conformado por Bolivia, Haití, Honduras y Nicaragua, países con un producto per cápita que representa una tercera parte del grupo anterior, con más de la mitad de la población en zonas rurales, y con una tasa de crecimiento poblacional muy elevada” (Tedesco, 2004)

Esta tipología surge de la medición de similitudes y diferencias entre las variables propuestas, aunque se reconoce que siempre habrá una interrogante de la validez de incluir a un país dentro de un grupo, pero la intención real de esta clasificación es mostrar que no existe una sola América Latina sino varias.

Los análisis realizados a la evolución de la enseñanza media nos indican que existen dificultades para analizar el problema de manera homogénea y que se requiere entender los esquemas conceptuales y políticos para comprenderlos y enfrentarlos. Además, se debe reconocer que la posibilidad de incrementar la matrícula en este nivel se vincula con el cambio del contexto socioeconómico.

Las investigaciones sobre las reformas a la educación secundaria en América Latina se orientan principalmente por principios homogéneos a pesar de la discusión técnica y los diagnósticos que nos señalan la diversidad de situaciones. Principalmente se enfocan a los cambios en la estructura, (que se refieren al aumento de los años de la obligatoriedad, en los cuales los contenidos que tradicionalmente estaban destinados a una minoría se difunden de manera universal) la reforma curricular (que incluye la organización por áreas de conocimiento, incorporación de nuevos contenidos curriculares, nuevas competencias y a valores para el desempeño productivo y ciudadano, la

posibilidad de elegir contenidos por parte de los alumnos y de la orientación como modalidad pedagógica) y los cambios en los estilos de gestión. Lo anterior ha sido cuestionado pedagógicamente argumentando que las competencias y valores para la vida en sociedad y el trabajo, en realidad se desarrollan a través de actividades transversales que requieren de una organización curricular profunda, así como del trabajo de los docentes.

Un aspecto importante es considerar que los jóvenes en la actualidad no son los mismos de antes, en tiempos pasados el concepto de joven estaba relacionado con la escuela, en la actualidad el término está más relacionado con el consumo. Antes el cursar un nivel educativo más significaba contar con un mejor empleo en un futuro, en la actualidad la escuela ha perdido este sentido, muy por el contrario se piensa que posterga y restringe el acceso al mercado laboral, ante ello el reto de mantener a los jóvenes dentro del sistema educativo, es cada vez más complejo, por lo que requiere de un análisis exhaustivo que permita identificar cuáles son los conocimientos, habilidades y competencias necesaria para los jóvenes que se forman en la actualidad, que les permitan transitar por el sistema educativo convencidos de adquirir los conocimientos necesarios para progresar.

LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN MÉXICO

La educación secundaria en México se regula a partir de 1915 en el congreso Pedagógico de Veracruz, el 4 de octubre. Se desliga de la educación preparatoria y se considera como una instancia para proporcionar enseñanza propedéutica y se le reconoce como un punto intermedio entre los conocimientos de primaria y los estudios profesionales. En 1925 le dieron solidez dos decretos presidenciales, uno

que autorizaba a la SEP para crear escuelas secundarias y darles organización y otro que facultó a la SEP para crear la Dirección General de Escuelas Secundarias quienes administrarían y organizarían este nivel. Desde ese entonces se concibió como una prolongación de la educación secundaria con un enfoque meramente formativo. En 1926 México forma parte del debate mundial sobre la naturaleza de la enseñanza secundaria, con la participación de los representantes de todos los estados y maestros de escuelas públicas y privadas. Se concluyó lo siguiente:

“a) Los planes y programas deben ajustarse de manera que sean útiles y aplicables.

b) Deben escucharse las opiniones de maestros, padres, delegados estudiantiles y gremios para realizar modificaciones al plan de estudios”

c) La secundaria debe incluir en sus programas de estudio contenidos vocacionales de acuerdo con el medio en que funcione cada escuela, así establecerá un vínculo entre la secundaria y la enseñanza técnica” (Zorrilla, 2004).

El gran problema de la educación secundaria desde su creación fue precisamente la poca objetividad sobre qué tipo de conocimientos debían fomentarse durante su transcurso, así se consideraba sólo como un nivel posterior a la primaria, pero carecía de la suficiente articulación para ser un puente de estudios superiores. Poco a poco fue adquiriendo un sentido más social al grado de mantenerla en contacto con los aspectos políticos, económicos, sociales, ético y estético de la vida. En 1932 se revisaron los objetivos social y vocacional de la secundaria y se reformularon los programas de estudio y de este modo articularlos con los de la

primaria. Ya en 1936 dentro de la organización de cada escuela se estableció lo que es el inicio de los consejos escolares, formado por un director, tres profesores de planta, tres de asignatura, un alumno por cada grado y un representante de padres de familia, del mismo modo se estableció un comité de orientación vocacional que se encargaría de proporcionar orientación vocacional a los alumnos para continuar estudios a nivel superior.

Por todas las situaciones anteriores y muchas otras el nivel secundario ha presentado un sinnúmero de situaciones problemáticas que se gestan ante la necesidad de lograr mejorar el hecho de que todos los jóvenes tengan acceso a ella, esto ante los graves problemas de marginación, género y condición indígena.

Se considera que la educación primaria, secundaria y media superior son eficientes considerando dos indicadores: la cobertura que se refiere al porcentaje de alumnos de un nivel educativo respecto del total de la población en edad de estar en ese nivel y la deserción que es el abandono de la escuela con relación entre los alumnos que ingresaron a un grado del nivel educativo pero no concluyeron; la reprobación es la proporción de alumnos que no acreditan un grado escolar con respecto a los que están matriculados y la eficiencia terminal, que es la permanencia y egreso oportuno de los alumnos de un nivel educativo determinado. En el caso de secundaria y nivel superior se considera el indicador de "absorción" que es la proporción de alumnos que continúan estudiando en el nivel posterior. En cuanto a la educación secundaria, encontramos que del total de la población de 12 a 15 años asisten a la escuela solo 80.44%, de los cuales 20%

se encuentra en situación extra-edad y se encuentra en primaria. No asiste a la escuela 19.4% del grupo de edad referido. (Zorrilla, 2004).

Hacer realidad la educación secundaria obligatoria requiere de un análisis minucioso de los problemas que existen en cuanto a cobertura, la asistencia de los jóvenes a la escuela y la permanencia en ella. La política educativa debe estar enfocada a plantear con más precisión lo que significa la pertinencia y la calidad educativa en este nivel, cómo lograr que la educación secundaria tenga un sentido realmente formativo en las cuestiones actuales de formación de habilidades para el aprendizaje permanente y al mismo tiempo prepare a nuestros estudiantes para involucrarse en el ámbito laboral, sin olvidar la formación integral de su personalidad.

LA ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Si consideramos las características actuales de la organización dentro de este nivel nos encontraremos que se sostiene en una base burocrática, como se mencionó anteriormente en este nivel educativo podemos observar una alta formalización que se sustenta en el Acuerdo Secretarial No. 98 sobre la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria del año 1982, antes de las actuales Reformas Educativas a este nivel, a pesar de ello, sigue vigente aunque se debe reconocer que existen ciertas incongruencias con la organización actual.

En este acuerdo consta de 10 capítulos y 6 secciones.

Capítulo I Disposiciones generales. Se mencionan los objetivos y finalidades de la educación secundaria.

- a) Capítulo II Desconcentración. Se especifica que los planteles de educación secundaria se organizan, opera, desarrolla y supervisa a través de la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública de acuerdo al Reglamento Interior de la propia Secretaría y las normas que emita la Dirección General de Educación Secundaria.
- b) Capítulo III Personal Escolar. Establece el personal necesario para que las escuelas de educación secundaria brinden el servicio. Para ello considera necesario contar con un director, un subdirector por cada turno, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia que se requieran en las secciones del capítulo se detallan las funciones específicas y generales del personal.
- Sección I Disposiciones comunes.
 - Sección II Personal Directivo.
 - Sección III Personal Docente.
 - Sección IV Personal de Asistencia Educativa.
 - Sección V Personal administrativo.
 - Sección VI Personal de intendencia.
- c) Capítulo IV Consejo Técnico Escolar. Determina las características y funciones del Consejo Técnico Escolar, el cual estará conformado por un presidente (director), un secretario, vocales, los subdirectores del plantel, un jefe local por asignatura del plan de estudios, un orientador educativo, el presidente de la sociedad de alumnos, el presidente de la

cooperativa escolar y presidente de la asociación de padres de familia, así como la duración de su cargo.

- d) Capítulo V Academias Locales
- e) Capítulo VI Alumnos.
- f) Capítulo VII Sociedad de Alumnos.
- g) Capítulo VIII Evaluación del Aprendizaje.
- h) Capítulo IX Documentación Escolar.
- i) Capítulo X Sanciones.

Así mismo la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal cada año emite la Guía Operativa para la Organización y funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de las Escuelas Públicas en la Ciudad de México.

Al revisar ambos documentos, podemos observar que la organización dentro de las escuelas de educación básica se define a través de un organigrama establecido, los puestos que son necesarios para brindar el servicio educativo con eficacia y calidad, así mismo cada uno de esos puestos tiene funciones estrictamente definidas y así mismo establece sus límites de intervención dentro de la estructura organizativa, así mismo existen una serie de manuales de procedimientos que regulan las actividades educativas.

EL NUEVO MODELO EDUCATIVO Y LA GESTIÓN ESCOLAR.

El actual modelo educativo 2017 es la última reforma a la educación que se ha realizado, en este modelo cobran especial relevancia los componentes del sistema educativo, desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico con lo

que se pretende proporcionar una educación de calidad a los niñas, niños y adolescentes. Se concentra en un modelo humanista y en el desarrollo de aprendizajes clave esto con el propósito de lograr una educación integral en los alumnos. Uno de los componentes básicos de esta reforma es “LA GOBERNANZA DEL SISTEMA EDUCATIVO”, basada en la participación de los distintos actores y sectores de la sociedad en el proceso educativo: el gobierno federal, autoridades educativas locales, el INNE, el sindicato, las escuelas, los docentes, los padres de familia, sociedad civil y el poder legislativo.

En lo que respecta a la educación secundaria se plantea el Nuevo Modelo Educativo plantea que “Los propósitos de este Plan son para todos los estudiantes de educación básica, independientemente del tipo de organización que tenga la escuela a la que asisten” (pág.78), siguiendo con este aspecto, la SEP cada ciclo escolar la “Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de las Escuelas Públicas en la Ciudad de México” siendo la última emisión en el ciclo escolar 2018-2019.

Si bien es cierto este modelo educativo ha sido aplicado en su totalidad en el ciclo escolar 2020-2021. Esta guía “tiene un carácter operativo-normativo, con el propósito de dar a conocer las normas y procedimientos institucionales para la atención escolar y apoyar a los directivos y a los docentes en la implementación del nuevo planteamiento curricular” (guía operativa 2018-2019, pág.1) es a partir del análisis y ordenanzas de esta guía que debe organizarse a cada uno de los departamentos que forman parte del edificio escolar para asignar a cada uno de ellos las obligaciones y ordenanzas que en ella se dictan, lo que asegura que los

servicios que ofrece la escuela sean respetuosos de los derechos humanos de la comunidad educativa.

Los directivos de los planteles de educación básica responsables del funcionamiento de los planteles educativos cuentan, además, con el Acuerdo 717, el cual fue publicado en el diario oficial el 7 de marzo de 2014, en este acuerdo tiene como propósito “establecer las normas que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas o acciones de gestión escolar” (acuerdo 717) lo anterior para mejorar las condiciones académicas, organizativas y administrativas.

Así mismo en su artículo tercero, inciso e, el acuerdo nos indica que “se deben establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central...” (acuerdo 717).

Para lograr este y otros requerimientos en su capítulo IV el acuerdo hace mención de la Planeación Anual de la Escuela, la cual debe identificar las necesidades educativas de la comunidad, que le permitan incidir en ellas para mejorar el servicio educativo a través de una serie de acciones, traducidas en objetivos en los cuales deben estar involucrados todos los integrantes de la comunidad educativa, este plan de anual recibe el nombre de Ruta de Mejora.

Por último, en su capítulo V, hace referencia a la administración, transparencia y rendición de cuentas de los recursos, los cuales deben reflejarse en los programas del fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar, los cuales deben garantizar la transparencia en la administración de recursos, la mejora de

infraestructura compra de materiales educativos y problemas de operación básicos.

La tarea de organizar todos estos requerimientos, aunque en su descripción involucre a toda la comunidad educativa, recae en la figura del director, quien más que una autoridad debe de contar con un liderazgo que le permita influir en la comunidad educativa para transmitir de manera sencilla y concreta las acciones a seguir para conseguir los fines educativos. Esta característica se hace cada vez más necesaria ante la falta de actualización de la guía operativa de los servicios escolares, pues en los últimos ciclos, está ha dejado de ser emitida por la autoridad educativa. Es así como la SEP, apuesta a la creatividad de los líderes educativos para proponer un modelo de gestión que logre impactar en el aspecto, pedagógico, administrativo y normativo adecuado a sus necesidades y le permita establecer parámetros alcanzables a su realidad educativa.

Si bien es cierto que, en 2001, la SEP emite su documento Modelo de Gestión Estratégica, éste se ha convertido en la guía de muchos directivos para la elaboración de sus Planes de mejora escolar. Sin duda es considerar estos documentos ha ayudado a varios directivos a lograr sus metas educativas como organización, pero a otros no, por lo cual es importante su análisis y revisión para adecuar a las acciones necesarias para llegar por fin a las metas establecidas en cuanto al logro y la eficiencia de los aprendizajes de los alumnos.

Lo anterior detona en ofrecer un servicio de calidad con eficacia y eficiencia, por lo menos, eso se considera y por ello se regula el funcionamiento de la organización escolar, pero no se puede olvidar que se trabaja con personas y dentro de un contexto social que tiene gran influencia en la escuela como organización, por

estas razones podemos encontrar que en varias ocasiones el trabajo se vuelve individualista y que las reglas y las normas son más impuestas que aceptadas por los miembros que forman parte de ella. Se aprende a jugar con las reglas para lograr objetivos personales alejados de los que la organización pretende en su conjunto.

Se dice que para entender y organizar el espacio escolar se necesitan nuevas competencias, que incluyen conocer la manera de cómo organizar el trabajo, realizar negociaciones, relacionarse con el entorno y generar el trabajo entre colegas (Perrenoud, 2010, citado por Maroto, 2011, 38).

Maroto (2011) reconoce que para dar respuestas a estas competencias se deben modificar ciertos presupuestos:

- El conocimiento sobre Organización Escolar sigue siendo considerado un conocimiento práctico que se adquiere con la práctica.
- No es un ámbito importante en la preparación para la docencia, en la que el protagonismo lo sigue teniendo el aula. Un ejemplo de ello son las dificultades existentes para que los estudiantes de Enseñanza primaria y secundaria realicen prácticas de “organización”.
- La Organización Escolar queda reducida al ámbito de la gestión, a la aplicación de unas técnicas.

La distribución de los departamentos y personal dentro de la escuela secundaria está diseñada para el buen funcionamiento como organización escolar. Así la coordinación del equipo docente debe realizarse de manera horizontal, es decir, deben trabajar juntamente con el fin de que exista continuidad y coherencia en las

enseñanzas y educación que reciben los alumnos que tienen a su cargo (González, et. al., 2003) desde esta coordinación horizontal existen aspectos como la elaboración del plan anual de trabajo, tutoría, avances programáticos y los criterios de evaluación y acreditación.

Este trabajo debe estar en coordinación con los demás departamentos que forman parte de la escuela secundaria, pues cada uno tiene, de acuerdo con su función, aspectos importantes que aportar para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo de una manera integral y con mayor eficacia. De allí que las relaciones y conexiones entre ellos sea de vital importancia

Dentro de la gestión educativa es importante tener claro las características de cada nivel educativo en donde se pretende aplicar, los documentos normativos de la SEP generalizan esta práctica dejando a la imaginación y habilidad de cada líder educativo las acciones a seguir, en el mejor de los casos podemos encontrar líderes comprometidos y que, a pesar de la tergiversación de la propia norma, establecen un modelo de gestión que logra hacer llegar a los alumnos una educación lo más pertinente posible, en la mayoría de los casos no es así, por lo que la opinión general de la misma población es la de poseer una educación poco pertinente y de mala calidad.

CAPITULO III

EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La preocupación por brindar una educación de calidad, como ya se ha visto, es una preocupación no sólo nacional, sino mundial, por lo cual es muy relevante retomarla desde un aspecto más específico si queremos impactar en ella. En este trabajo se buscará explicar la relación del liderazgo con la eficacia como organización escolar, entendida esta como el logro de los objetivos educativos que cada institución se propone cumplir en respuesta a las necesidades de educación de la población a la cual se atiende, considerando su contexto cultural, social, económico, político, a través de un diagnóstico pertinente, alcanzable y medible.

HIPÓTESIS

Si los profesores, directivos y recursos humanos que forman parte de la institución educativa se perciben como líderes educativos que pueden influir en sus compañeros, alumnos y comunidad educativa en general, desarrollando habilidades para la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo, siempre y cuando este liderazgo se ejerza desde un aspecto positivo, entonces la eficacia del centro educativo se elevará, pues será posible establecer metas claras y alcanzables que les permitan elaborar un Programa Escolar de Mejora Continua pertinente y adecuado al contexto que le rodea.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Hacer una propuesta de gestión que mejore la eficacia y el liderazgo docente para el logro de los objetivos como institución.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción de los docentes en cuando a la eficacia de la institución escolar en el logro de sus objetivos.
- Conocer si los docentes se consideran líder, desde su función específica.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación busca conocer cómo la eficacia de la institución escolar tiene relación con el liderazgo que ejercen los docentes y el personal directivo en el logro de los objetivos en la escuela secundaria No. 18", para ello se analizará la percepción de los profesores sobre la eficacia de la escuela en el cumplimiento de los objetivos del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), se consideran aspectos como la pertinencia de estos objetivos, así como la distribución de tareas según la función de cada departamento y personal. Del mismo modo se pretende conocer el liderazgo que promueve cada integrante del colectivo escolar y su percepción de este al interior de la escuela (Abreu, 2012).

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se basa en una investigación cualitativa, pues se pretende conocer la relación que existen entre la eficacia y el liderazgo docente, comprobar si el liderazgo es un elemento clave para dirigir, desde sus propias funciones, al logro de los objetivos planteados en el PEMC que den como resultado la eficacia de los procesos educativos. Se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿es el

liderazgo un factor que permite la eficacia del logro de los objetivos en la escuela secundaria No. 18 Soledad Anaya Solórzano? ¿Los profesores de la Escuela Secundaria Diurna No 18, se reconocen cómo líderes capaces de influir en la eficacia de los objetivos propuestos como escuela? ¿Posee la escuela un verdadero liderazgo compartido?

Para dar respuesta a estas preguntas se puso en claro los antecedentes sobre el origen de las organizaciones escolares, sus dimensiones estructurales, así como las características de estas estructuras para brindar un servicio educativo eficaz. A partir de la revisión de diversos autores se pudo establecer una visión crítica sobre el objeto de estudio de este proyecto.

De esta manera se estructuró un marco teórico para fundamentar la hipótesis del proyecto. De lo anterior se desprenden las variables de investigación:

- a) Eficacia
- b) Liderazgo

POBLACIÓN

La población con quien se realizará este análisis son los docentes de la Escuela Secundaria Diurna No. 18 Soledad Anaya Solórzano, de las diferentes asignaturas y áreas, quienes a través de su función específica contribuyen al logro de los objetivos planteados por la institución escolar.

1. Director Romeo Ramírez Betanzo, 33 años de servicio en el sistema educativo.
2. Subdirector Académico Luis Guillermo Santana Carbajal, 31 años de servicio.

3. Orientador Víctor Manuel López Avilés, 49 años, 11 años con 7 meses en la institución.
4. Orientador David Alonso Delgado García, edad 37 años, 9 años 3 meses en la institución.
5. Docente frente a grupo (inglés) Shirley Álvarez Santillán, edad 40 años, 10 años 3 meses en la institución.
6. Docente frente a grupo (tecnología). Juana Carolina Pérez Paredes, edad 41 años, 13 años 3 meses en la institución.
7. Prefecto. Jonathan Terrazas, edad 37 años, 11 años 3 meses en la institución.
8. Docente frente a grupo. Reyna Lucero González Hernández, edad 32 años, 10 años 10 meses en la institución.
9. Docente frente a grupo Diana Esparza Clemente, edad 52 años, 9 años 6 meses en la institución.
10. Docente frente a grupo. María Rosario Lira González, edad 44 años, 19 años con 10 meses en la institución.
11. Trabajadora Social. Beatriz López Mondragón. Edad 51 años, 26 años en la institución.
12. Docente frente a grupo. Zoila Lozano Martínez. Edad 48 años, 15 años y 10 meses en la institución.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizará a través de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas que pretenden conocer la percepción de los docentes en cuanto a la eficacia de la institución a partir del análisis de la pertinencia de objetivos y actividades planteadas en la “Ruta de mejora”, conocer el nivel de liderazgo en los docentes con relación al cumplimiento de los objetivos planteados y su percepción sobre el liderazgo en general en el espacio escolar.

PROPUESTA Y NIVEL DE INTERVENCIÓN.

Después del análisis de los resultados se pretende realizar una propuesta de gestión que permita mejorar el logro de los objetivos planteados como colectivo escolar en la “Ruta de mejora escolar”, del mismo modo, realizar una distribución de actividades que sean pertinentes a cada uno de los integrantes del colectivo, de acuerdo con sus funciones y preparación profesional. Lo anterior permitirá crear equipos de trabajo en los que se pueda generar una corresponsabilidad en el logro de objetivos, generando así un liderazgo compartido.

Los documentos de apoyo para esta propuesta de gestión serán los mismos documentos emitidos por la SEP:

- Orientaciones para elaborar el programa escolar de Mejora continua
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica
- Acuerdo 98

- Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México del ciclo escolar correspondiente.

Matriz de operacionalización de las variables.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Eficacia	“eficacia” del latín <i>efficere</i> derivado de <i>facere</i> , que significa hacer o lograr. DLRAE: “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	Resultados	Logro de objetivos planteados en el plan de mejora escolar.
		Procesos	Logro de objetivos por departamento
Liderazgo	Es un conjunto de habilidades (iniciativa, creatividad, dirigir) que sirven para influenciar en la manera de pensar o actuar de otras personas	Influencia	Trabajo en equipo
		Iniciativa	propuestas de mejora en el trabajo
		Creatividad	solución de conflictos

Resultados esperados

Conocer si el liderazgo directivo y docente afectan la eficacia en el logro de los objetivos en la escuela secundaria general No. 18 "Soledad Anaya Solórzano", así mismo realizar una propuesta de gestión que brinde mejores resultados en los objetivos planteados como institución educativa

Estrategias.

- Un cuestionario de preguntas abiertas para conocer la percepción de los docentes con relación a la eficacia en el logro de los objetivos de la institución, a la pertinencia y distribución de las actividades desde su función.
- Elaborar un cuestionario con preguntas cerradas para conocer la percepción del liderazgo docente y en general en la institución
- Reorientar la organización a partir de una propuesta de gestión para el logro de los objetivos.

Actividades y tareas.

- Aplicación de los instrumentos a los docentes.
- Sistematización de la información
- Análisis de la información
- Presentación de resultados.

Recursos.

- Aplicador
- Hojas
- Impresiones.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Se elaboraron dos encuestas, una para directivos (anexo 1) y otra para docentes (anexo 2) para medir la variable eficacia en sus dimensiones: resultados y procesos, en las preguntas relacionadas con estas dimensiones los encuestados brindaron información sobre el logro de los objetivos como escuela, así como la distribución del trabajo, en esta misma encuesta se incluyó la variable liderazgo en sus dimensiones; influencia, iniciativa y creatividad.

Su aplicación se realizó a mediados del mes de julio, finalizado el ciclo escolar. Se aplicó a los tres directivos y a diez profesores de las diferentes asignaturas a través de un formulario de Google quienes mostraron disposición para responderlo. Los cuestionarios de docentes fueron contestados de manera casi inmediata, no así el distribuido a los directivos, pues hubo que insistir para su elaboración. Finalmente se tuvo la totalidad de los resultados el día 26 de julio, lo que permitió confrontar las respuestas del colectivo docente con las de la dirección.

Después de la aplicación del cuestionario sobre liderazgo a los docentes y directivos de la secundaria 18 se pueden observar los siguientes resultados.

Cuestionario para directivos:

El cuestionario aplicado a los directivos contenía preguntas generales y específicas para identificar la percepción de la eficacia y el liderazgo desde la dirección, estos datos nos permiten triangular la información y obtener una visión

más objetiva del estado de estos dos aspectos. A continuación, se presentan el resultado de cada respuesta:

ENCUESTA SOBRE EFICACIA Y LIDERAZGO

1. ¿Conoce usted los propósitos del "Programa Escolar de Mejora Continua de la secundaria 18"?
¿Cómo se informó?

3 respuestas

No los recuerdo con exactitud

Si los conozco, fueron producto del trabajo colegiado. En el año de pandemia el PEMC se concretó por las propias circunstancias a los propósitos de "Aprende en Casa" y las asesorías a distancia.

Sí, me he informado a través de los documentos institucionales

Uno de los aspectos importantes para que una institución sea eficaz es que todos sus integrantes conozcan los objetivos de esta, sobre todo la parte directiva, hacia donde hay que dirigir nuestros esfuerzos para ser realmente eficaz, en la encuesta aplicada a los directivos podemos apreciar que, aunque las dos terceras partes dice conocerlos, no se atreve a enunciarlos, una tercera parte afirma "no recordarlos con exactitud". Así mismo se debe precisar que los objetivos de los que hablan las dos terceras partes encuentran su fundamento en distintos orígenes, uno afirma que es son producto del trabajo colegiado y otro afirma conocerlos a través de los documentos institucionales.

Ya con anterioridad se mencionó que Gulik (Amarú, 2009) afirma que la organización debe coordinar las actividades dependiendo de su estructura, bajo una sólo jefatura, lo que evitaría conflictos e ineficiencia. De allí la importancia de que el cuerpo directivo sea el más involucrado en la elaboración y ejecución de los objetivos de la institución escolar, los resultados de la encuesta nos dejan ver que

no existe un conocimiento firme de “hacia donde” dirigir los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la institución.

2. ¿Cree usted que los propósitos del “Programa Escolar de Mejora Continua de la secundaria 18” realmente atienden las necesidades prioritarias de la comunidad educativa? ¿Por qué?

3 respuestas

En un 70% por qué se incluyen problemáticas que derivan de los indicadores educativos.

No. Pienso que falta indagar sobre los intereses y necesidades de los educandos así como en las condiciones y contextos. Y la pandemia evidencio aun mas esta carencia en la planeación.

No del todo y no siempre. Sí se atienden prioridades, en tanto que salen a la luz las necesidades de atención, pero no son tan deseables los resultados, en virtud de que en la Secundaria 18, el diagnóstico del entorno educativo, así como la planificación docente son aún áreas de oportunidad; en la medida en que éstas se perfeccionen, aumentará la claridad para identificar las áreas de prioridad.

Del mismo modo los objetivos deben considerar las necesidades de la institución, por lo menos las prioritarias para tener resultados en términos de eficacia, a este respecto el cuerpo directivo piensa que los objetivos no atienden las necesidades reales de la institución porque falta investigar, pero se considera que el diagnóstico de necesidades es un área de oportunidad. Entre las respuestas podemos encontrar que se afirma que se “incluyen problemáticas de los indicadores educativos” pero ¿cuáles indicadores? Esta respuesta resulta ser demasiado amplia, tal vez esto deriva del desconocimiento de los objetivos del propio programa. Una segunda respuesta nos indica que “hace falta indagar sobre los intereses y necesidades de los educandos, así como de sus condiciones y contextos” una tercera respuesta que es de atención para quien investiga es: “no del todo y no siempre. Sí se atienden prioridades, en tanto que salen a la luz las necesidades de atención, pero no son deseables los resultados, en tanto que en la Secundaria 18, el diagnóstico del entorno educativo, así como la planificación docente son aún áreas de oportunidad, en la medida que éstas se perfeccionen,

aumentará la claridad para identificar las áreas de prioridad” La parte subrayada requiere de un gran análisis, pues el término prioridad y necesidad de atención podrían tener el mismo significado, y si agregamos que el discurso final afirma que si se mejora la planificación docente y el diagnóstico se aumentará la claridad para identificar las áreas de oportunidad, plantean una gran incongruencia.

¿De dónde salen esas prioridades y como se reconocen como tal? A este respecto ningún directivo manifestó los recursos de los que se vale para el análisis de la realidad educativa que le permitan elaborar objetivos pertinentes según las necesidades de su población.

3. ¿Las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la secundaria 18 en el ámbito de su función? ¿Por qué?

3 respuestas

No, no está evidenciado.

Considero que la gran mayoría si. Esto en virtud que se planean a partir de esquemas y/o plantillas que brinda la autoridad educativa y se aterrizan a partir de planteamientos en plenaria y decisiones en conjunto.

Las actividades que se desprenden de los propósitos del PEMC, se acuerdan en el Consejo Técnico Escolar y en el ámbito de mi función está el dar seguimiento a tales actividades, o en su caso, someter al pleno el análisis de su viabilidad o cambio

Weber destacaba entre las características para la eficacia dentro de un sistema burocrático, la división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional (Amarú, 2009), este aspecto, a decir de García Requena, permiten tener una gestión ordenada y adecuada para favorecer los aprendizajes (García Requena, 1997, 24) Dentro de las institución escolar existen diferentes departamentos según lo indica el Acuerdo 98 en el cual se señala que la organización de las escuelas de nivel secundaria, cada una desde el fundamento de su creación deben sumar con su colaboración al logro de los aprendizajes de los alumnos de manera integral, a

este respecto la encuesta a directivos muestra lo siguiente: uno de los tres directivos dice que “no, no está evidenciado que las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la escuela”, otro considera que sí, debido a que se planean a partir de esquemas o plantillas que brinda la autoridad educativa y se aterrizan a partir de planteamientos en plenaria y decisiones en conjunto, el último encuestado dice que las actividades de los propósitos del PEMC, se acuerdan en el Consejo Técnico Escolar y que él da seguimiento a tales actividades o someter al pleno el análisis de su viabilidad o cambio. La diversidad en las respuestas que se ofrecen deja ver un total desconocimiento de cuáles son los alcances de cada área de la estructura educativa y qué tendría que hacer cada una para el logro de los objetivos del PEMC

4. ¿La escuela cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos planteados en “Programa Escolar de Mejora Continua”? ¿Cuáles son los que impactan para su logro?

3 respuestas

Si, los humanos.

Teoricamente contamos con todos los recursos necesarios. En la practica muchos de éstos están pero son obsoletos, insuficientes o faltos de capacitación o actualizacion.

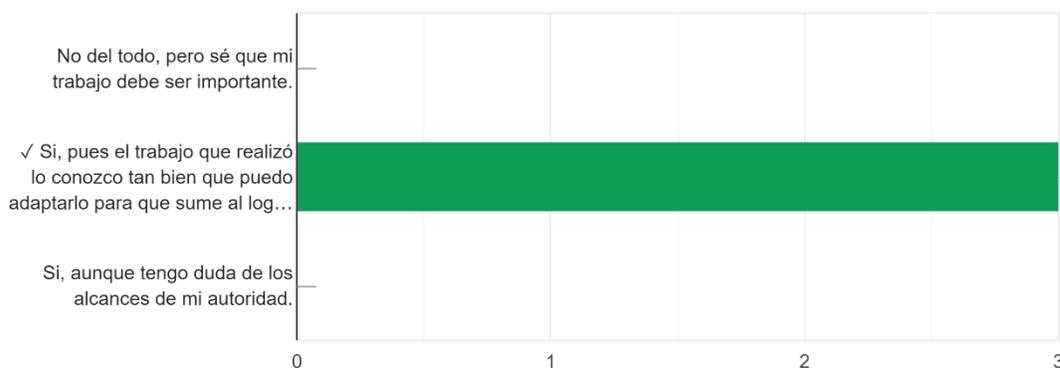
Sí. Todos

Todas las organizaciones poseen una estructura que les permite organizar a los diferentes actores y objetivos que se persiguen, a través de esta estructura se divide el trabajo, en el caso de las organizaciones escolares podemos hablar de recursos materiales, pedagógicos y estructurales cada uno permite concretar con sus acciones al logro de los objetivos, en este caso de la secundaria 18 la

encuesta realizada nos arroja la siguiente información: uno de los directivos indica que “sí” se cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos del PEMC y que los “recursos humanos son los que más impactan en su logro”, otro de los directivos afirma que “teóricamente contamos con todos los recursos necesarios. En la práctica muchos de éstos están, pero son obsoletos, insuficientes o faltos de capacitación o actualización”. El último de los directivos opina que “sí” contamos con todos los recursos y que “todos” impactan en el logro de ellos. En general, todos opinan que, si se cuentan con recursos suficientes, pero ante los argumentos o la poca descripción del impacto, genera la sensación de no tener la suficiente información.

5. ¿Conoce su función dentro de la organización escolar?

3/3 respuestas correctas

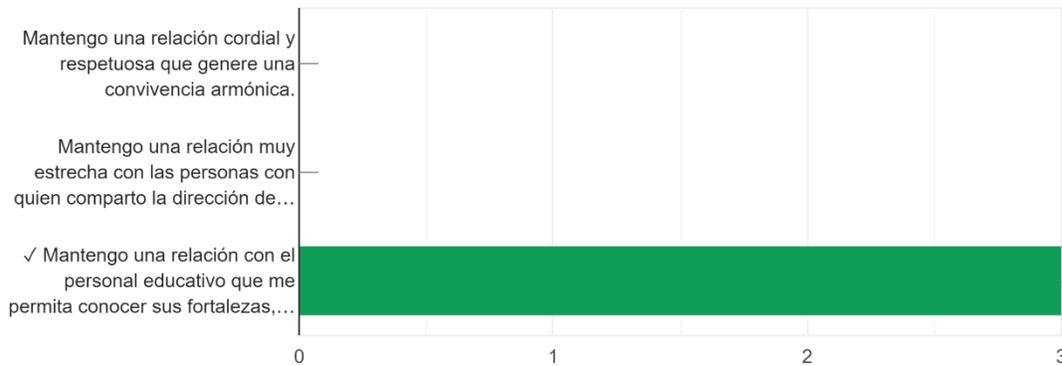


Un aspecto fundamental para que los procesos administrativos y estructurales de cualquier organización es tener personal que tenga los conocimientos necesarios según el área en la cual se encuentra laborando, ya Max Weber planteaba en su modelo ideal de burocracia que las instituciones se distinguían por su formalidad, impersonalidad y profesionalismo, este último es el que define el cargo que un

funcionario ocupa dentro de la institución, y tienen por objetivo lograr la eficiencia de ésta. Lo anterior da la debida importancia a la pregunta ¿Conoce su función dentro de la organización escolar? La cual se realizó a través de una escala likert en la cual se señaló como correcta la opción que manifestaba este conocimiento con la siguiente redacción: “Si, pues el trabajo que realizó lo conozco tan bien que puedo adaptarlo para que sume al logro de los objetivos como escuela”, opción elegida por los tres directivos. Sin duda esta pregunta es muy importante, en tanto que los hallazgos, hasta el momento, en el análisis de las respuestas anteriores, pueden sugerir que en realidad no se conoce las funciones del puesto como se afirma en la respuesta seleccionada por cada uno de los directivos, pues los vacíos y falta de precisión de la información que proporcionan en las preguntas abiertas, dan cuenta de un desconocimiento del manejo de la institución, así mismo la falta de congruencia en sus respuestas nos sugieren una comunicación escasa y ausencia de trabajo en colaboración dentro de la dirección, pues el discurso entre uno y otro al momento de responder suele ser demasiado subjetivo, encontrando pocos elementos de coincidencia entre ellos.

6. Con respecto a la relación de trabajo que establezco con mi personal educativo yo... .. (elija la opción que más describa su situación)

3/3 respuestas correctas

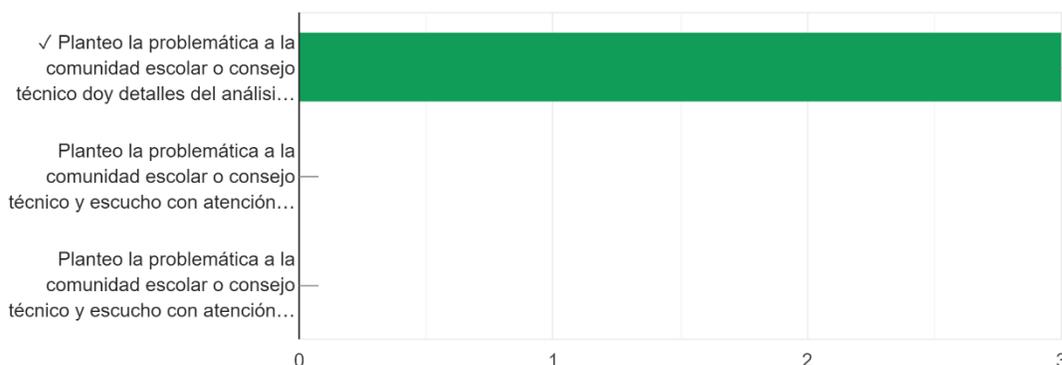


El objetivo de la pregunta seis es identificar si las habilidades y capacidades que los directivos consideraban poseer para dirigir al personal, en la respuesta uno se describen las actitudes de un líder autocrático, en la respuesta dos se describen las características de un liderazgo desde la teoría de la contingencia y la tercera respuesta características del liderazgo transformacional. Como se puede observar los tres directivos se identifican dentro del liderazgo transformacional (Bass, 1985). Esta respuesta refiere que “Mantengo una relación con el personal educativo que me permita conocer sus fortalezas, escuchar sus propuestas y opiniones para la mejora de los resultados como escuela”, una característica deseable para fomentar el liderazgo entre sus miembros. En el análisis de este reactivo debemos considerar las preguntas abiertas que se hicieron con anterioridad, se afirma que se mantiene una relación que les permite reconocer fortalezas, escucha opiniones y propuestas para mejorar los resultados como escuela, sin embargo en las preguntas dos y tres relacionadas con la elaboración de objetivos y su distribución de las tareas en las distintas áreas, podemos inferir por sus respuestas que tal

conocimiento y escucha activa, sólo se puede apreciar en el discurso, pues la escuela en si no hay podido elaborar objetivos pertinentes y alcanzables en el PEMC y mucho menos organizar las actividades para que estos sean concretados, pues se deduciría que al conocer las fortalezas de su personal, se podrían distribuir actividades a cada uno de ellos sin problema.

7. Cuando nos enfrentamos a problemáticas cotidianas del quehacer educativo yo..... (elija la opción que más describa su situación)

3/3 respuestas correctas

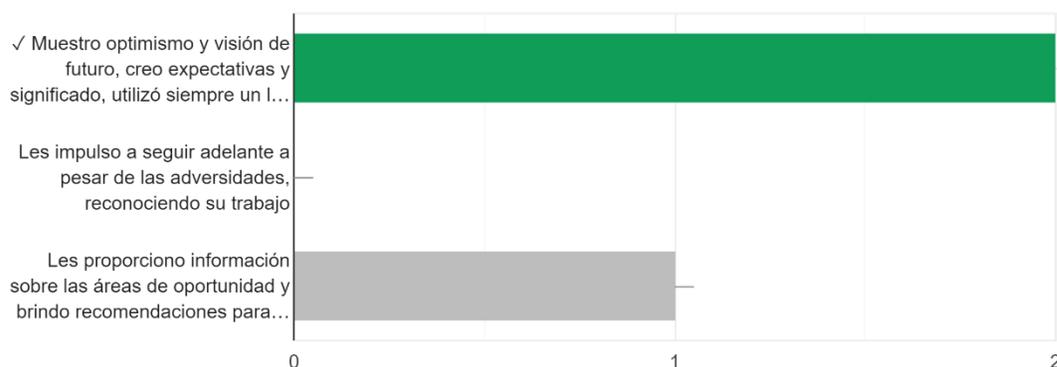


Las respuestas a la pregunta siete “Cuando nos enfrentamos a problemáticas cotidianas del quehacer educativo yo... (elija la opción que más describa su situación), podemos apreciar que la respuesta uno “Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico doy detalles del análisis previo, escucho las propuestas, procuro intervenir cuando las propuestas atentan contra la norma para redirigirlas, procuro participar con la misma intensidad que el colectivo y establecemos acuerdos para el seguimiento de las acciones de solución”, nos describe un liderazgo transformacional. La respuesta dos “Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico y escucho con atención las propuestas y

voy tomando nota sobre aquellas que me parecen pueden tener un mejor impacto en la solución del problema” describen un liderazgo autócrata y la respuesta tres “Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico y escucho con atención las propuestas que se van generando para su solución brindándoles la oportunidad de que ellos elijan la mejor propuesta” un liderazgo Laissez Faire. Los tres directivos eligieron la respuesta uno describiéndose, así como un líder transformacional.

8. ¿Cómo motiva a su comunidad educativa? ... (elija la opción que más describa su situación)

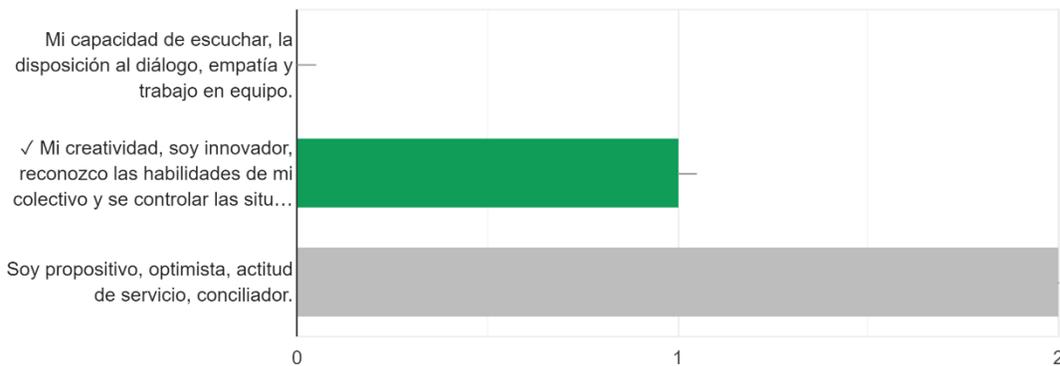
2/3 respuestas correctas



Esta pregunta se enfocaba a identificar la relación de liderazgo que se establece con el personal a cargo, encontrando que sólo dos directivos reconocen tener actitudes de liderazgo transformacional al responder que “ Muestro optimismo y visión de futuro, creo expectativas y significado, utilizó siempre un lenguaje simple y establezco prioridades” y uno más, está enfocado más a un liderazgo al estilo Laissez-Faire al responder que “Les proporciono información sobre las áreas de oportunidad y brindo recomendaciones para mejorar su trabajo”.

9. Mis mayores fortalezas como directivo son.... .. (elija la opción que más describa su situación)

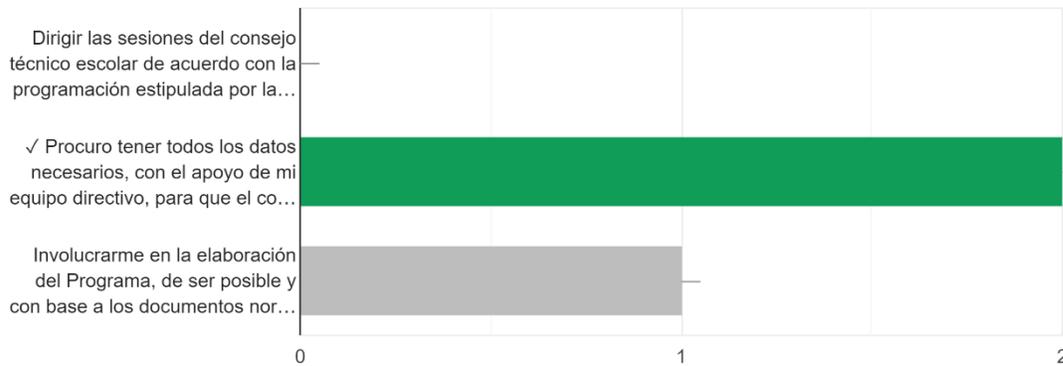
1/3 respuestas correctas



La pregunta nueve mide las fortalezas de liderazgo que creen poseer los directivos, la respuesta 1 describe un liderazgo autócrata al afirmar que “Mi capacidad de escuchar, la disposición al diálogo, empatía y trabajo en equipo”, la respuesta dos “Mi creatividad, soy innovador, reconozco las habilidades de mi colectivo y se controlar las situaciones de crisis” un liderazgo transformacional y la respuesta tres “Soy propositivo, optimista, actitud de servicio, conciliador” un liderazgo Laissez Faire, encontrando que uno de ellos reconocen fortalezas que coinciden con las características del liderazgo transformacional y dos características del estilo LaissezFaire

10. Mi trabajo en cuanto a la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua de la escuela Secundaria No 18, está dirigido a... (elijá la opción que más describa su situación)

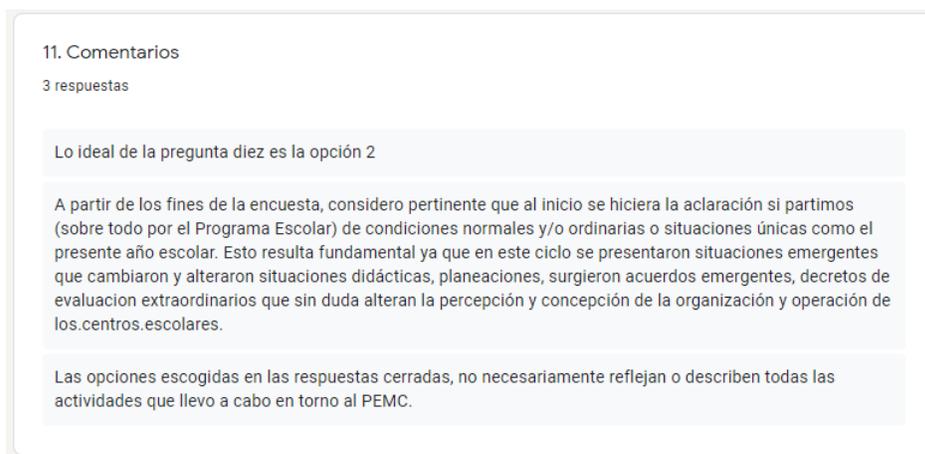
2/3 respuestas correctas



La pregunta diez evalúa el nivel de liderazgo desde la participación en la elaboración del Programa de Mejora Continua de los directivos, encontrando que dos dicen ejercer un liderazgo transformacional al proporcionar los datos necesarios a través de coordinar a los demás miembros de la dirección, se involucra en la elaboración de objetivos reales alcanzables, así como en la elaboración y seguimiento de las actividades derivadas de los propósitos, verifica que existan documentos o formatos que permitan medir los alcances y compromete al colectivo para asumir la responsabilidad que tienen para sumar esfuerzos en el logro de los objetivos. El directivo restante mantiene más un liderazgo burocrático basado en la norma que dicta la elaboración del Programa de Mejora Continua.

Recapitulando las respuestas de las preguntas seis a nueve enfocadas a identificar el estilo de liderazgo de los directivos, podemos deducir que,

de acuerdo a la elección realizada por los directivos, la dirección posee un liderazgo transformacional. Bueno, sólo en teoría y desde la percepción subjetiva de los participantes, pues la parte de preguntas abiertas que se relacionan con la elaboración y pertinencia de los objetivos, así como la distribución de tareas es incongruente con el resultado del tipo de liderazgo, esto se confirma al analizar de manera individual las respuestas abiertas, encontrando poca coincidencia en el discurso entre uno y otro directivo.



11. Comentarios
3 respuestas

Lo ideal de la pregunta diez es la opción 2

A partir de los fines de la encuesta, considero pertinente que al inicio se hiciera la aclaración si partimos (sobre todo por el Programa Escolar) de condiciones normales y/o ordinarias o situaciones únicas como el presente año escolar. Esto resulta fundamental ya que en este ciclo se presentaron situaciones emergentes que cambiaron y alteraron situaciones didácticas, planeaciones, surgieron acuerdos emergentes, decretos de evaluación extraordinarios que sin duda alteran la percepción y concepción de la organización y operación de los centros escolares.

Las opciones escogidas en las respuestas cerradas, no necesariamente reflejan o describen todas las actividades que llevo a cabo en torno al PEMC.

Como se puede observar en la última pregunta los comentarios se enfocaban a realizar precisiones sobre las condiciones de la encuesta, para quien investiga, no es tan relevante las condiciones de pandemia como para decidir qué contestar en un cuestionario como este, lo cierto es que un buen líder debe estar preparado para las contingencias que surjan en su acontecer educativo. Si retomamos la teoría de la contingencia un buen administrador debe considerar el entorno de la organización, la tecnología y otros factores para lograr sus objetivos. (Amarú, 2009, p9)

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA DOCENTES:

Para triangular la información obtenida en la encuesta directiva, se aplicó una encuesta a 10 docentes de la misma escuela, que han vivido desde otra perspectiva las situaciones que se plantean, por lo cual las preguntas abiertas son las mismas que se aplicaron a los directivos y miden el estado de la eficacia y la parte de escala de liker, pretenden medir el liderazgo que posee cada docente.

ENCUESTA SOBRE EFICACIA Y LIDERAZGO

1. ¿Conoce usted los propósitos del "Programa Escolar de Mejora Continua de la 18"? ¿Cómo se informó?

10 respuestas

- No del todo, por el CTE.
- Sí, por medio del correo electrónico.
- Si en Junta de Consejo Técnico
- NO LOS CONOZCO A PROFUNDIDAD, SOLO LO QUE NOS HAN INFORMADO EN LAS JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO.
- No todos. En las juntas de consejo técnico
- Durante este ciclo escolar no tengo información al respecto.
- Por la institución Educativa y los medios de comunicación
- Conocía el programa escolar de mejora continua de los ciclos escolares anteriores, en este momento, no tengo idea de cuáles serían los propósitos o ámbitos que estaríamos manejando para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, los que conocí fue porque se los pedí al subdirector académico para poder
- No del todo
- Mejorar la disciplina en la escuela para con ello lograr que los resultados académicos de los alumnos sean más altos. Se informó a través de correo electrónico notificando como quedo redactado el pemc

Pregunta 1. ¿Conoce usted los propósitos del "Programa Escolar de Mejora Continua de la 18? ¿Cómo se informó? En la cual encontramos que se encuentran respuestas que incluyen el sí y el no, pero en lo que se coincide es que nadie logra escribirlos y que el modo que informarse que prevalece es el Consejo Técnico Escolar, aunque otros afirman haberlos conocido por correo electrónico.

La falta de conocimiento de estos objetivos, el no tenerlos presentes, es sin duda uno de los factores que pueden afectar la eficacia dentro de la institución escolar.

2. ¿Cree usted que los propósitos de "Programa Escolar de Mejora Continua de la 18" realmente atienden las necesidades prioritarias de la comunidad educativa? ¿Por qué?

10 respuestas

Los propósitos no varían y creo que cada año deberíamos de concluir de alguna manera uno o algunos y poner en marcha otros, sería bueno tener el nivel de avance de cada uno, pero no es claro el resultado

No, porqué las situaciones han cambiado y no se han realizado las adecuaciones.

No, ya que nunca se llevan acabo.

Si, pues considero que evitar la deserción escolar y el rezago académico, son las prioridades que deben ser atendidas, sobre todo si consideramos que en la presente situación de pandemia, debemos pensar y actuar para favorecer los aprendizajes de todos los alumnos.

Pienso que no en todo ya que aunque abarca varios aspectos de la. Escuela no están de todos.

Los propósitos deben atender las necesidades de la escuela, porque fueron tema de discusión en el CTE.

si. Pork es parte de la labor educativa

Si hablo de los programas escolares de mejora continua que conocí, NO cumplían era simplemente un documento que se tenía que entregar a la supervisión escolar para cumplimiento administrativo, en mi opinión no lograba cumplir, ni cumplir con ninguno de los ámbitos que integran el programa escolar de mejora continua

No

Si creo que deben atenderse las situaciones de disciplina pero creo que debería enfocarse más al trabajo colegiado y brindar tiempos para las reuniones entre docentes y así fortalecer el trabajo con los alumnos

En la pregunta 2. ¿Cree usted que los propósitos del "Programa Escolar de Mejora Continua de la 18 realmente atiende las necesidades prioritarias de la comunidad educativa? ¿Por qué? Seis de los diez docentes encuestados piensa que los propósitos "no" atienden las necesidades prioritarias de la comunidad educativa así mismo podemos encontrar argumentos como que estos propósitos "no varían y que por lo menos se deberían de concluir uno a algunos y poner en marcha otros" una opinión más coincide en que "no se han realizado las adecuaciones", otra en que "nunca se llevan a cabo" y una opinión más manifiesta también que "son un

documento que se tenía que entregar a la supervisión escolar para cumplimiento administrativo”. De las cuatro respuestas restantes con un “sí”, una de ellas justifica que “considero que evitar la deserción escolar y el rezago académico, son prioridades que deben ser atendidas” pero este mismo encuestado, no logro especificar cuáles son propósitos del programa, en esta respuesta deja entrever que esos serían los propósitos del programa, aunque nadie hace esta misma referencia. En otra respuesta el “sí” se acompaña de la justificación de que es parte de la labor educativa. En otra respuesta, se dice que “si creo que deben atenderse las situaciones de disciplina y enfocarse en el trabajo colegiado” en esta respuesta se deja entrever que la disciplina es parte de los propósitos del programa. Relacionando las respuestas de la pregunta anterior, se puede apreciar que la variedad del discurso es precisamente porque no hay conocimiento de los propósitos del PEMC.

3. ¿Las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la secundaria 18 en el ámbito de su función? ¿Por qué?

10 respuestas

Algunas actividades, pero no hay fechas de conclusión y el resultado no se da de manera oportuna ni a toda la comunidad que interviene.

No, solo están diseñadas para ser atendidas por tres personas (directivos, profesores y la contralora)

No, por qué no hay una organización y seguimiento efectivo.

QUIZÁ EN CONDICIONES NORMALES SERÍA DIFERENTE, PERO EN LA ACTUALIDAD, HEMOS TENIDO LA NECESIDAD DE BUSCAR A LOS ALUMNOS POR DIVERSOS MEDIOS (LABOR QUE NO NOS CORRESPONDE) PROPORCIONARLES OPORTUNIDADES DE APOYO COMO LA ENTREGA DE TRABAJOS EXTEMPORÁNEOS, PERMITIR LA NO CONEXIÓN A CLASES, E INCLUSO, HEMOS TENIDO QUE DEDICAR TIEMPO EXTRA A ACTIVIDADES DE BÚSQUEDA, ENTREVISTAS CON PADRES Y ALUMNOS E INCLUSO APOYO ECONÓMICO A ALGUNOS ALUMNOS.

En el. Ámbito de talleres no lo creo así ya que siempre hay falta de recursos sobre todo de materiales

No, muchas áreas quedan sin ser tomadas en consideración,

Si. Porq son parte del desempeño como una labor social y Educativo.

Desde mi función debería de cumplir y cubrir con el avance de los planes y programas educativos, la formación y prácticas docentes, el aprovechamiento académico y la carga administrativa, sin embargo, solo se enfocaba en el aprovechamiento académico: haciendo alusión que se tenía que lograr que un 70 % de los alumnos concluyeran satisfactoriamente su grada académico, solo que está meta solo era para los docentes frente a grupo, nunca hubo metas en equipo que alcanzar y con ello no hubo trabajo colaborativo

No

Se centra principalmente en el quehacer docente así como trabajo social y orientadores

En la pregunta 3. ¿Las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la secundaria 18 en el ámbito de su función? ¿Por qué? En las respuestas todos los encuestados coinciden, de alguna manera, que las actividades no son distribuidas equitativamente en todas las áreas que forman parte de la escuela, se enfocan en los directivos, profesores y la contralora, también se menciona que se limita las funciones integrales de los docentes englobándolo en aprovechamiento académico. En otra respuesta afirma que sólo se enfocan en los docentes, trabajo social y orientadores. Sin embargo, un hecho es que, teniendo claro los propósitos del programa, cada área debería realizar, desde su función las acciones que puede realizar para lograrlos, en la experiencia de quien investiga en la práctica de la elaboración del PEMC, se suele hacer lo que el directivo que dirige considera adecuado, sin una visión integral del programa y de la escuela. Así si su conocimiento es deficiente en cuando a como ir estructurando el programa, todos siguen sus indicaciones, aunque este equivocado.

4. ¿La escuela cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos planteados en "Programa Escolar de Mejora Continua"? ¿Cuáles son los que impactan para su logro?

10 respuestas

En cuanto a recursos se cuenta al menos con un 60% y quizá con eso se podría trabajar, sin embargo la falta de planeación y organización hace que los recursos no estén disponibles a la hora de querer llevar acción, Los que mas impactan son pedagógicos y materiales.

Sí, si tomamos en cuenta que la realización de las acciones planteadas logran el cumplimiento de los objetivos, las acciones son las que se han realizado como parte de la función educativa, desde mi punto de vista y tomando la definición de locura de Einstein, estamos haciendo lo mismo esperando resultados diferentes. Los que impactan para su logro son los recursos humanos con vocación.

No sé cuentan, un buen liderazgo, n organización, ser asertivo en las metas que se quieren alcanzar en el Programa Escolar de Mejora Continua

A DISTANCIA, CONSIDERO QUE LOS MEDIOS MATERIALES, LOS HEMOS TENIDO QUE BUSCAR CADA PROFESOR COMO HEMOS PODIDO, SEGÚN MI PUNTO DE VISTA, POR MEDIO DE APRENDE EN CASA, SE NOS HAN BRINDADO LOS APOYOS PEDAGÓGICOS Y DE LO QUE SI ESTOY MÁS SEGURO ES QUE LA SECUNDARIA 18, CUENTA CON LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS, QUE CONSIDERO, SON LOS QUE MÁS IMPACTAN EN LA PRÁCTICA DOCENTE.

Actualmente son muy importante las. Tics dentro del ámbito mundial y escolar y considero que desde esa perspectiva no está del. Todo la escuela

No se cuenta con los materiales básicos como son marcadores, ni hablar de internet. No hay acompañamiento pedagógico de parte de las autoridades, no conozco al asesor.

No. Falta empatía y entera para el desarrollo de los propósitos y proyectos a corto plazo.

La escuela cuenta con los recursos humanos si nos vamos estrictamente a la plantilla docente y administrativa

Pero, no cuenta con materiales pedagógicos y estructurales *ni siquiera se cuenta con una computadora para cada alumno y puedan trabajar individualmente, mucho menos con esquemas o carteles específicos de las asignaturas que se puedan utilizar para un máximo logro en los aprendizajes *creo que sí se puede alcanzar muchas veces los aprendizajes esperados; es precisamente por los recursos humanos *profesores**

No

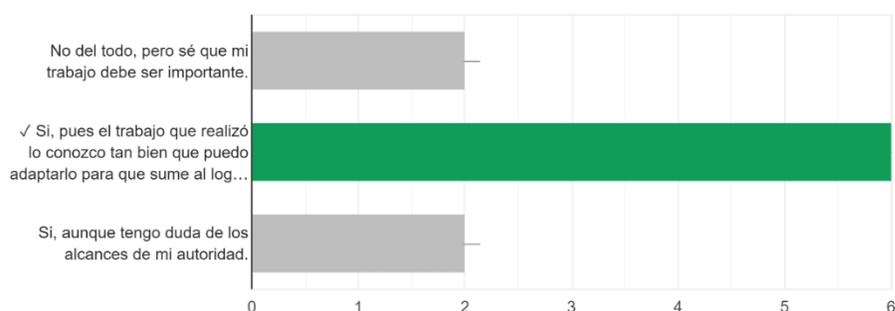
Si cuenta con ello el problema radica en que todos ejecuten los acuerdos establecidos

En la pregunta 4. ¿La escuela cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos planteados? ¿cuáles son los que impactan en su logro?, la gran mayoría de los encuestados cree que los pocos recursos con los que se cuenta, no son suficientes porque no son empleados de manera adecuada, se notan algunas respuestas sin un fundamento sólido y nadie logra decir cuáles de estos recursos tienen mayor impacto en el logro de los aprendizajes, sólo tres participantes reconocen que los “recursos humanos con vocación” son los que impactan en estos objetivos y uno afirma que son los pedagógicos y materiales los que realmente influyen en el logro de los objetivos del programa. En esta respuesta se sigue evidenciando la falta de

conocimiento sobre qué vamos a trabajar, pues se realizan respuestas muy generales, enfatizando algunas carencias como la falta de internet, computadoras para cada alumno. Pues en la elaboración del PEMC se consideran precisamente los recursos con los que se cuenta para sacar el mejor provecho de ello en caso de no poder adquirirlos.

5. ¿Conoce la importancia y actividades derivadas de su función dentro de la organización escolar?

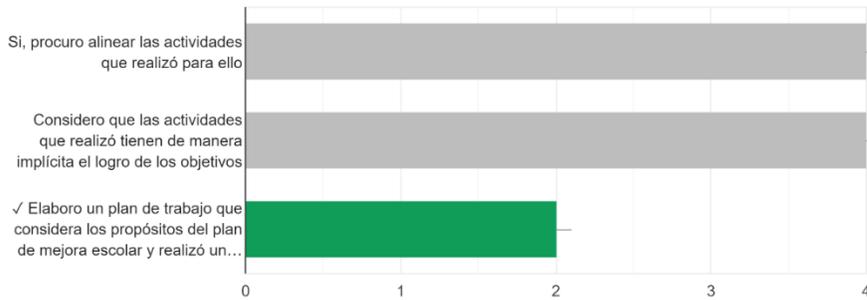
6/10 respuestas correctas



En la pregunta 5 ¿Conoce la importancia y actividades derivadas de su función dentro de la organización escolar? En una escala likert en donde la respuesta correcta es “Si, pues el trabajo que realizó lo conozco tan bien que puedo adaptarlo para que sume al logro de los objetivos” se obtuvieron seis respuestas, en la opción “No del todo, pero sé que mi trabajo debe ser importante” dos respuestas y en la opción “Si, aunque tengo duda de los alcances de mi autoridad” dos respuestas. Para el logro de los propósitos del PEMC es innegable la relevancia de esta respuesta, pues es a través de la suma del trabajo de cada integrante que se llega a la meta deseada.

6. Desde la función que ocupa dentro de la escuela, considera que sus objetivos están alineados con el Programa Escolar de Mejora Continua.

2/10 respuestas correctas



En la pregunta 6. Desde la función que ocupa dentro de la escuela, ¿considera que sus objetivos están alineados con el programa escolar de mejora continua? En una escala likert sólo dos participantes eligieron “Elaboro un plan de trabajo que considera los propósitos del plan de mejora escolar y realizó un seguimiento de las actividades derivadas de él” cuatro participantes “Si, procuro alinear las actividades que realizo para ello” y cuatro más seleccionaron “Considero que las actividades que realizo tienen de manera implícita el logro de los objetivos” como puede apreciarse sólo dos consideran necesario elaborar un plan de trabajo, los demás realizan sus actividades ya sea cubriendo la necesidad según los propósitos del programa, o simplemente las realizan suponiendo que suman a ellos. Esto puede deberse a que no hay certeza sobre cuáles son los objetivos, pero suponiendo que los dos que si elaboran un plan de trabajo que los considera ¿por qué no los mencionaron al inicio del cuestionario? Y ¿por qué no profundizaron en ellos en las preguntas dos, tres y cuatro?

7. Desde su perspectiva la escuela secundaria 18 ¿Es una escuela eficaz? ¿Por qué?

10 respuestas

Desafortunadamente no lo es, no hay una planeación clara de objetivos, por tanto estos se distorsionan o no se entienden y no hay esfuerzo que logre hacerse para cumplir ciertos objetivos

Sí, porque logra un alto número de egresados del nivel secundaria, las habilidades y conocimientos de sus egresados son superiores a la gran mayoría de éste nivel a nivel nacional, así como un alto nivel de alumnos que ingresan a sus primeras opciones de educación media superior, generando una continuidad de estudios de sus alumnos.

No al 100% ya que hay gente comprometida con el trabajo y gente que no se compromete para lograr esa eficacia

SI, HEMOS SABIDO ADAPTARNOS COMO ESCUELA A LOS CAMBIOS SOCIALES QUE SE HAN PRESENTADO, MANTENIENDO UN BUEN NIVEL DE ENSEÑANZA Y DISCIPLINA Y CON MAESTROS CAPACES. CONSIDERO QUE DECIR LO CONTRARIO, SERÍA COMO ESCUPIR AL CIELO.

No creo que sea eficaz ya que hay muchas actividades dentro de la escuela que son tardadas y no se puede pensar que es eficaz

No, porque se debe realizar una organización y administración más asertiva.

Si .. Pork Hay comunicacion continúan ente los docentes y una gran participación de los mismos.

Es eficaz, porque los docentes sacamos adelante los propósitos educativos

No, porque falta una mejor coordinación

No, ya que los acuerdos, compromisos no se cumplen y solo una parte de la plantilla realiza lo que debe hacerse lo que obstaculiza el trabajo de los demás

En la pregunta 7. Desde su perspectiva, la escuela 18 ¿Es una escuela eficaz? ¿Por qué?, en ella seis de los participantes dice que “no” es una escuela eficaz y justifican su opinión argumentando que los motivos son la falta de una planeación clara de objetivos, la falta de compromiso del personal, los procesos son lentos, la falta de coordinación, falta de cumplimiento de acuerdos entre el personal. El resto piensa que la escuela “si es eficaz” y lo justifica argumentando que tiene un alto número de egresados y se afirma que los conocimientos de sus egresados son superiores a los de la mayoría, la adaptación a los cambios sociales, la

comunicación entre los docentes, la adaptación al cambio. Pero siguen siendo opiniones sin fundamento, pues aun cuando se afirma que los alumnos se quedan en sus primeras opciones educativas, no hay un comparativo con las secundarias de la zona que así lo demuestre, o al igual que los conocimientos, tampoco hay evidencia que muestre este hecho pues si consultamos los resultados del PLANEA del 2019, nos podemos encontrar que el 68% de nuestros alumnos se ubican en el nivel de logro I y II, más de la mitad y sólo el 11% de nuestra población se encuentra en el nivel IV.

8. ¿Cómo responde ante las actividades que le son encomendadas dentro del Programa Escolar de Mejora Continua?

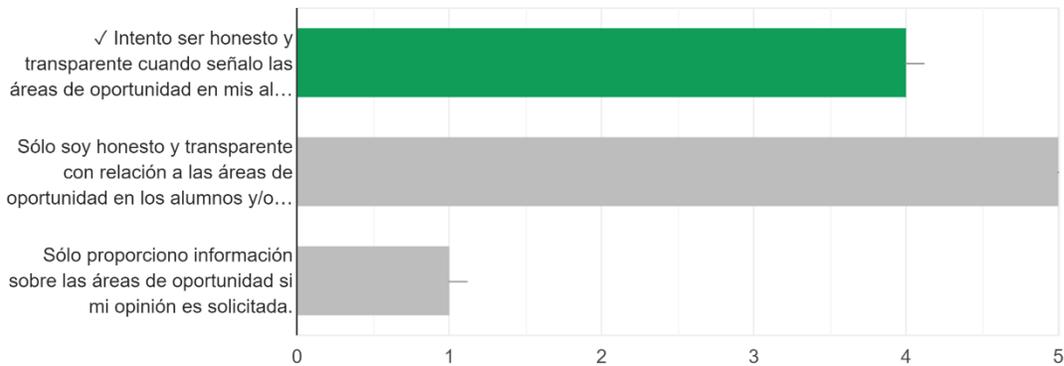
4/10 respuestas correctas



En la pregunta 8. ¿Cómo responde ante las actividades que le son encomendadas dentro del Programa Escolar de Mejora Continua? En una escala likert donde la respuesta “se reúne con algunos colegas para elaborar un plan en común” fue elegida por cuatro de los participantes, en la respuesta “Las estudia y las incluye dentro de su plan Anual de trabajo” cuatro participantes y la opción “Espera que la dirección le indique el plan de trabajo a seguir” dos participantes.

9. Dentro del área de mis funciones y el logro de los objetivos propuestos en el Programa Escolar de Mejora Continua yo...

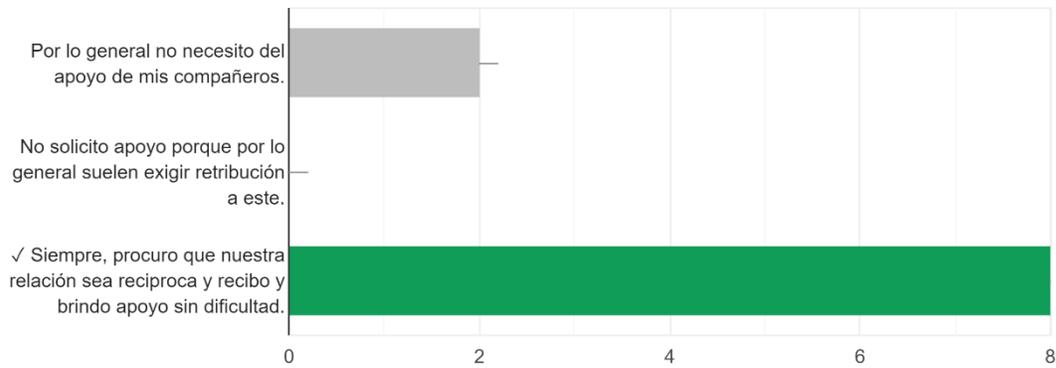
4/10 respuestas correctas



En la pregunta 9. Dentro del área de mis funciones y el logro de los objetivos propuestos en el Programa Escolar de Mejora Continua yo..., la respuesta que se considera adecuada es “intento ser honesto y transparente cuando señalo las áreas de oportunidad en mis alumnos y colegas” tenemos a cuatro participantes que eligieron esta opción, encontrando que la opción “sólo soy honesto y transparente con relación a las áreas de oportunidad en los alumnos y/o compañeros cuando muestran disponibilidad de escuchar es la más elegida con un total de cinco elecciones, sólo un participante eligió la opción “Sólo proporciono información sobre las áreas de oportunidad si mi opinión es solicitada”

10. Para lograr el apoyo de mis compañeros procuro ser una persona que reconoce y agradece esa participación.

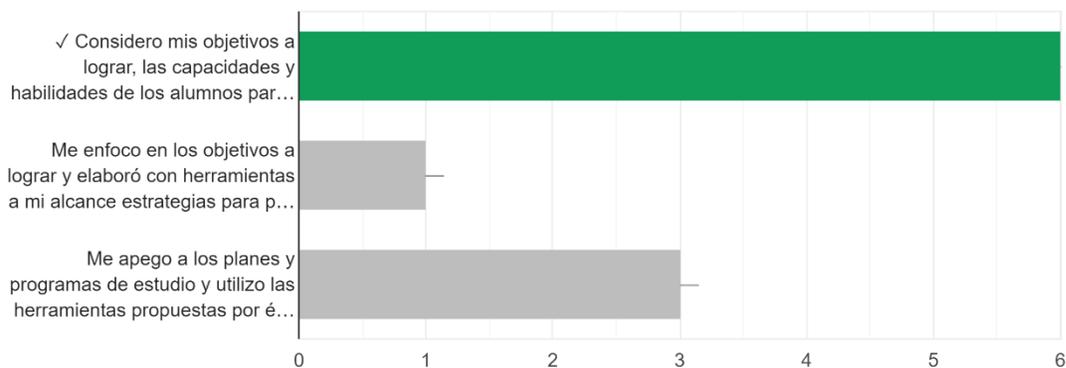
8/10 respuestas correctas



En la pregunta 10. Para lograr el apoyo de mis compañeros procuro ser una persona que reconocer y agradece esa participación. Se encontró que ocho de los diez participantes eligieron la opción “siempre, procuro que nuestra relación sea recíproca y recibo y brindo apoyo sin dificultad” que es la respuesta deseable y sólo dos eligieron la opción “Por lo general no necesito del apoyo de mis compañeros”

11. En cuanto a mi labor de enseñar y formar a otras personas soy...

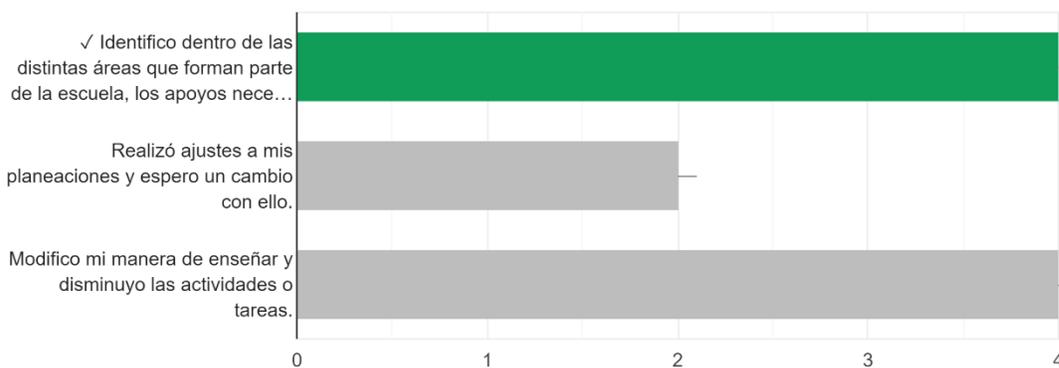
6/10 respuestas correctas



En la pregunta 11. En cuanto a mi labor de enseñar y formar a otras personas soy....seis de los diez encuestados eligió la opción “Considero mis objetivos a lograr, las capacidades y habilidades de los alumnos para crear estrategias adecuadas a sus necesidades de aprendizaje”, la cual es la respuesta más adecuada, tres eligieron la opción “Me apegó a los planes y programas de estudio y utilizo las herramientas propuestas por éste” y sólo uno la opción “Me enfoco en los objetivos a lograr y elaboró con herramientas a mi alcance estrategias para promover los aprendizajes”

12. Cuando se me presentan dificultades para contribuir al logro de los objetivos planteados en el Programa Escolar de Mejora Continua yo...

4/10 respuestas correctas



En la pregunta 12. Cuando se me presentan dificultades para contribuir al logro de los objetivos planteados en el Programa Escolar de Mejora continua yo..., cuatro de los diez participantes eligieron la opción marcada como la más adecuada “identifico dentro de las distintas áreas que forman parte de la escuela, los apoyos necesarios para el logro de los objetivos”, cuatro más eligió “modifico mi manera

de enseñar y disminuyo actividades o tareas”, los dos restantes eligió “Realizó ajustes y espero un cambio con ello”

13. ¿Considera usted que la escuela se distingue por el liderazgo de sus integrantes? ¿Por qué, qué hace falta?

10 respuestas

Existe liderazgo en cada miembro docente solo en su área, a veces en algunas acciones que deben realizarse y algunos docentes toman la batuta, sin embargo y aunque el personal es excelente no hay cohesión como grupo o equipo. Así que la figura de liderazgo en la secundaria no es distinguible. Falta una figura como tal que sea responsable y al mismo tiempo tome acción, que logre equipo en la comunidad escolar, que incentive a ese excelente personal a activar su potencial y que de rumbo a la escuela, solo así se logrará armonía y resultados. Pero sobre todo falta comunicación, para mi es lo que más falta en la escuela entre todos los elementos de la misma.

Sí, porque la mayoría somos muy estudiados, tratamos de mejorar y sobre todo contamos con vocación. Hace falta disposición y deseo de aprender por parte de los alumnos, alumnos que quieren aprender salen con los mejores conocimientos y habilidades, tal es el caso de Dawey que fue uno de los chicos que respondió correctamente los 128 reactivos de COMIPEMS y no tomo curso ni nada, con los puros conocimientos de sus maestros de ésta escuela.

No, organización y un plan de acción efectivo con metas a corto plazo

CONSIDERO QUE EN LA ESCUELA HAY DE TODO, COMO EN BOTICA. TENEMOS PROFESORES QUE TIENEN TODAS LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO, PERO NO LO EJERCEN COMO TAL. TAMBIÉN CONSIDERO QUE HAY OTROS QUE ESPERAN QUE TODO SE LES RESUELVA. FRENTE A GRUPO HAY QUIENES LO CONTROLAN CON EL USO DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EFECTIVAS, OTROS A TRAVÉS DEL GRITO O LA AMENAZA Y OTROS, TRISTEMENTE SON DOMINADOS POR EL GRUPO.

HACE FALTA UNIÓN ENTRE MAESTROS, PERO NO PARA CRITICAR, ATACAR A LAS AUTORIDADES O DEMOSTRAR QUE SABEMOS MÁS QUE EL OTRO, HACE FALTA UNIÓN PARA APOYAR AL QUE LO NECESITA, TRNER HUMILDAD DE APRENDER DEL QUE SABE Y ESTE A SU VEZ, HUMILDAD PARA NO GUARDAR SUS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN ESTUDIOS SUPERIORES, CURSOS, EN LA PRÁCTICA DOCENTE O EN LA VIDA MISMA.

AFORTUNADAMENTE LA ESCUELA FUNCIONA, POR QUE CADA PROFESOR BIEN O MAL, HACEMOS NUESTRO MEJOR ESFUERZO EN LO INDIVIDUAL.

En algunos si pero no es su totalidad falta mas. Interés y que se involuquen mas en lo referente a los temas de la escuela.

No, es necesario un trabajo colaborativo.

Si . Pork somos compañeros k hacemos frente común, se analiza, se propone y se actua.

De todos sus integrantes; NO

De algunos integrantes; SI

Qué hace falta?

Simple, hace falta un buen líder desde la dirección hasta los profesores, es por ello, que muchos son individuales y no pedimos apoyo, ya que cada quien navega en diferente barca *en una misma dirección, pero separados*

Se dice que hay líderes negativos y estos son los que quieren que su plantilla docente precisamente este dividida para no ocasionar problemas y que todo lo que se nos indique *se cumpla*

Una buena comunicación y que todos vallan hacia el mismo objetivo

No, porque falta una mejor comunicación

En la última respuesta 13. ¿Considera usted que la escuela se distingue por el liderazgo de sus integrantes? ¿Por qué, qué hace falta? Dos de los participantes

argumentan su no, con la falta de organización y plan de acción a corto plazo y la falta de trabajo colaborativo. El resto de los participantes reconoce que solo algunos miembros de la escuela son líderes, aunque también se reconoce la presencia de un liderazgo negativo, así mismo se enfatiza en la falta de un buen líder en todos los niveles de la organización.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos de esta investigación se puede decir que con relación al objetivo: “conocer la percepción de los docentes en cuanto a la eficacia de la institución escolar en el logro de sus objetivos”, se puede afirmar que se logró alcanzar al conocer su percepción, la cual reconocer que la institución escolar a la que pertenecen no logra ser eficaz, principalmente por no tener objetivos bien definidos.

Con relación al segundo objetivo específico de esta investigación que dice: “Conocer si los docentes se consideran líder, desde su función específica”, podemos observar que, aunque se vislumbran rasgos de liderazgo en ellos, no logran desarrollarlo en su totalidad, ya que la organización, la falta de claridad en actividades propias de su función y el liderazgo ejercido por la dirección, los limita e incluso coarta este desarrollo. Por lo anterior podemos decir que el objetivo se cumplió.

En la relación con la hipótesis de esta investigación se afirma que la eficacia de la organización escolar está íntimamente relacionada con el nivel de liderazgo de sus integrantes, pues el liderazgo incluye habilidades para el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación asertiva, los resultados de las encuestas aplicadas nos indican que sí existe una relación, pues es la falta de esta cualidad que ha

generado que la institución escolar no pueda priorizar sobre sus necesidades y elaborar un Programa Escolar de Mejora Continua pertinente y alcanzable. Este Programa se considera más como un requisito administrativo que un eje rector de las acciones para lograr aprendizajes significativos en los alumnos y medir el logro de objetivos como institución que le permitan reconocerse como una escuela de calidad.

El liderazgo es un aspecto que se considera importante en la dirección de las organizaciones en general, en lo que respecta a las organizaciones educativas, se enfatiza en el liderazgo transformacional, un liderazgo con cualidades como el carisma, visión, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático (Salazar, 2006).

Considerando lo anterior una institución educativa se encarga, principalmente, en generar conocimientos en sus estudiantes, pero también en todos los integrantes de la comunidad educativa, por lo cual su organización debe favorecer que todos los integrantes tengan acceso a ellos estableciendo relaciones que permitan adecuarse a los cambios del contexto y aprender de él. Para ello es necesario un liderazgo que promueva este aprendizajes e interacciones que permitan crear una institución que aprende.

El liderazgo transformacional se enfoca más en la visión, cultura, compromiso que le permitan establecer metas comunes y compartidas (Leithwood y Jantzi, 1999) estableciendo el compromiso colectivo que permita revalorar las metas y valores como organización generando procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos educativos.

Uno de los grandes problemas para lograr un liderazgo de este tipo son las prácticas culturales que se han realizado con relación al liderazgo en las instituciones escolares, generalmente las relaciones que han existido dentro de ellas tienen tintes burocráticos y jerárquicos entre directores y profesores, todas las decisiones que se toman se apegan a las normas y órdenes del directivo sin oportunidad de ponerlas a consenso (Salazar, 2006).

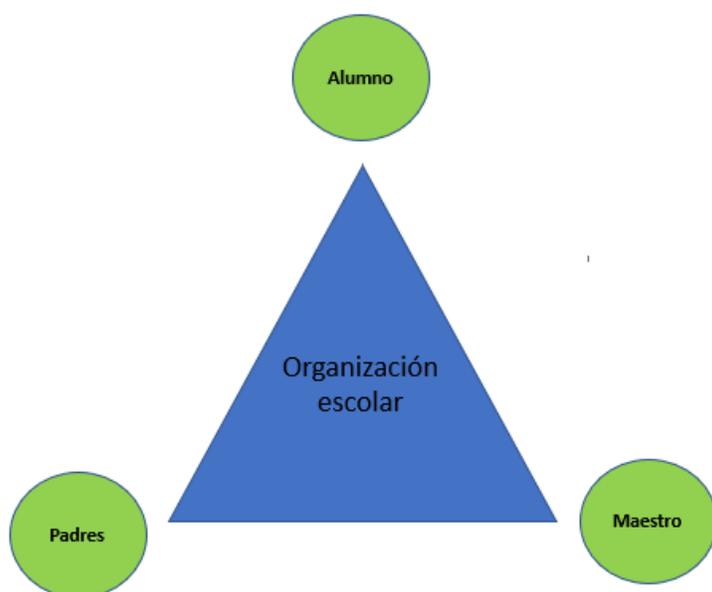
Esto lo podemos ver reflejado en los resultados de la encuesta, donde claramente puede apreciarse que las respuestas del directivo son más en un sentido de justificar la falta de claridad en su Programa Escolar de Mejora, que de reconocer que posiblemente le falte información para mejorar su elaboración, ejecución y resultados.

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA FORTALECER EL LIDERAZGO.

A lo largo de los años, se afirma que la educación está centrada en el logro de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, año tras año, la SEP emite la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México, con la intención de organizar el trabajo para lograr proporcionar a los alumnos y alumnas educación de calidad.

La eficacia de esta guía depende del conocimiento que el Directivo tenga de la organización escolar y de la población a la que atiende, muchos pueden ser los modelos de organización, pero en particular se considera que la organización del plantel educativo deber basarse en tres actores principalmente:

- a) El alumno
- b) El profesor
- c) Los padres de familia.



Una propuesta de gestión que realmente considerara a estos actores los pondría en el centro de la organización escolar, lo que permitiría, a través del diagnóstico, brindar atención más adecuada y generar aprendizajes más significativos con mejores resultados de manera integral. Tal vez la gran dificultad de poder estructurar esta organización es porque los documentos normativos son demasiado generales y podrían estar a la habilidad, conocimientos y experiencia de los líderes escolares la definición y límites de las obligaciones y actividades que deben realizar cada uno de los integrantes de la comunidad educativa

En la educación secundaria se cuenta con la siguiente infraestructura:

- 1 director.
- 1 subdirector de gestión.
- 1 subdirector académico.
- 1 trabajadora Social.
- Orientadores educativos (3)
- 1 psicólogo de UDEII
- 2 prefectos
- 3 ayudantes de laboratorio
- 1 encargado de aula de medios
- 1 bibliotecario
- Docentes frente a grupo de las diferentes asignaturas.
- Personal de apoyo
- Secretarias (3)
- 1 contralora

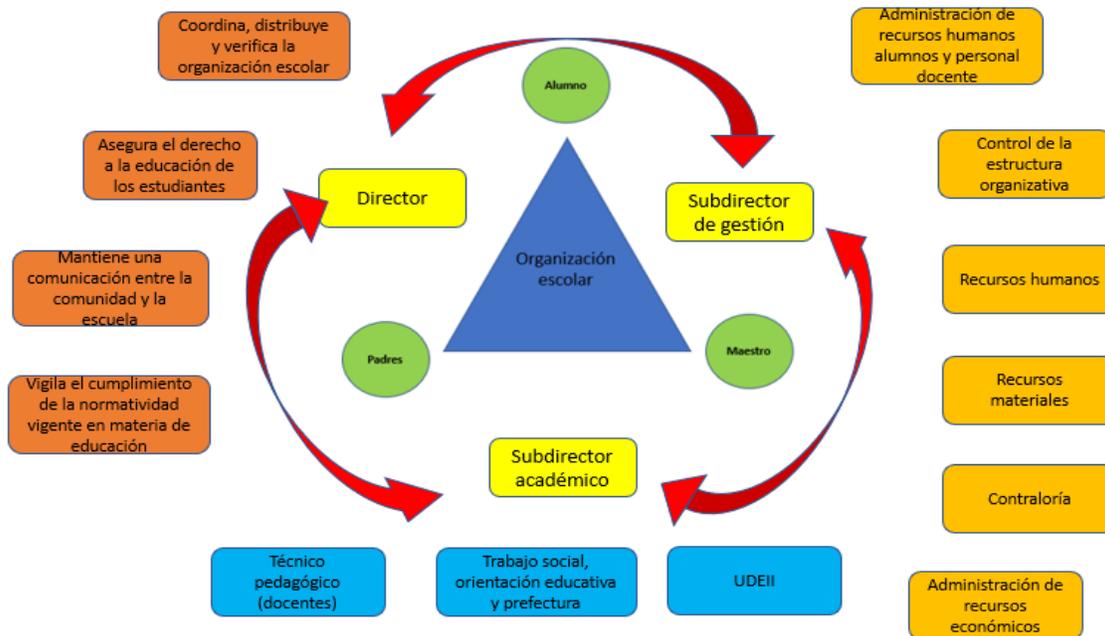
La distribución de actividades debe realizarse a partir del análisis de las necesidades derivadas del diagnóstico de la población que asiste a la escuela, para ello los directivos deben distribuir las tareas entre el personal de la escuela desde su función.

La escuela como organización es muy compleja, en ella es necesario ocuparse de todos los recursos que ponen en funcionamiento la dinámica de la organización para que cada uno pueda contribuir al logro de las metas que se pretenden alcanzar para su organización.

Siguiendo la afirmación de Gulik en Amaro, 2009, que dice que el objetivo de las organizaciones es la coordinación, en donde las actividades deben agruparse bajo una sola jefatura para evitar conflictos e ineficiencia.

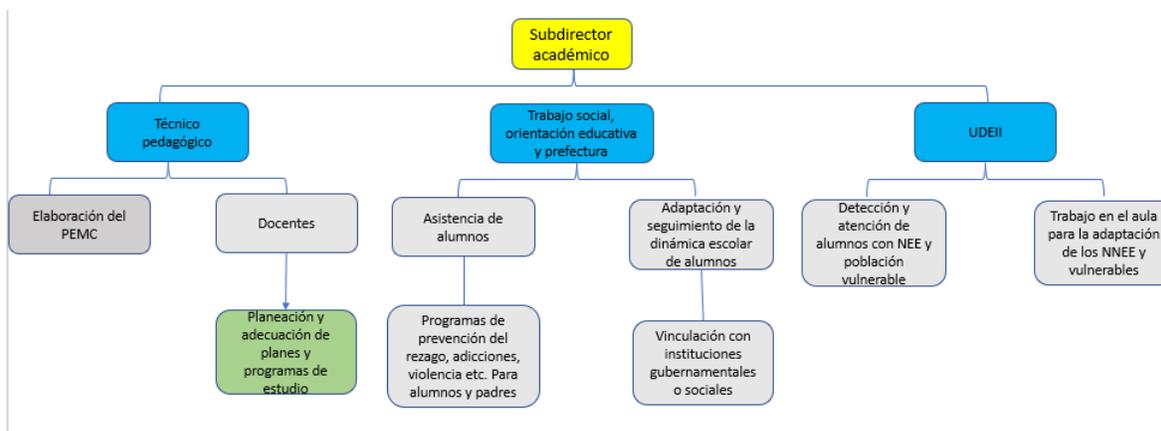
De allí que la distribución del trabajo y responsabilidades de las personas dentro de la organización deben ser claras y sumar a los objetivos que la organización pretende alcanzar. La escuela secundaria se distingue de los demás niveles de la educación básica por contar con una organización más amplia y con docentes con conocimientos especializados en cada una de las asignaturas que en ella se imparten.

Retomando la idea de la triada básica para la organización se presenta el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia

Un primer paso es asignar a cada figura directiva las áreas de las cuales tendrá que vigilar su funcionamiento adecuado, como puede observarse en el diagrama esta asignación no deslinda a los otros directivos se mantener información y conocimiento sobre el desarrollo de las actividades de dichas áreas. Por lo cual la comunicación asertiva por los canales adecuados como el uso de memorándums, informativos o avances de seguimiento resulta indispensable.



Fuente: elaboración propia.

En esta imagen podemos observar la propuesta de gestión para la subdirección académica en el cual se incluyen las áreas con las cuales debe tener un contacto directo, esta subdirección debería estar centrada en el aspecto técnico pedagógico que se plasma en el PEMC (Programa Escolar de Mejora Continua) con base a las necesidades de la población estudiantil, la cual tiene que concretarse en cada uno de los departamentos que forman parte de la escuela, en lo que respecta a los docentes, les facilita la elaboración de adecuaciones pertinentes en el desarrollo de la aplicación de su programa de estudios de la asignatura.

El área de trabajo social, orientación educativa y prefectura, son partes que apoyan enormemente el trabajo docente, pues a través de ellos se atiende el aprendizaje de los alumnos de manera integral a través de la aplicación de sus programas de prevención, los cuales no se deben enfocar sólo a los estudiantes, sino alcanzar al resto de la comunidad escolar, especialmente los padres de familia. Así mismo se encargan del registro de asistencia para detectar a los alumnos que tienen problemas para asistir a la escuela y proporcionarles el apoyo necesario. Dentro de este mismo tenor, se proporciona apoyo a los alumnos a través del seguimiento académico.

UDEEI se encarga de la detección y atención de la población vulnerable y con NEE. Su trabajo es fundamental para el apoyo docente, pues el trabajo que realizan en conjunto logra adaptar a los alumnos y alcanzar el máximo de su aprendizaje.

La subdirección de gestión debería encargarse entre otras cosas de:

La administración del sistema SIIE que es la plataforma de la SEP que se encarga de administrar los datos y procesos de control escolar, la planeación del consejo técnico consulta de los grupos de la escuela, confirmación de preinscripciones, consulta de horarios, conformación y cambios de grupo, registro y control de asistencia del personal, los datos del centro de trabajo, programas federales, designación de tutores y actividades sustantivas.

El Director del plantel debe vigilar que el trabajo que realizan tanto el subdirector académico como de gestión, se realice de forma adecuada y en los términos de la legislación y normatividad vigente, en caso contrario deber reorientarlo, así mismo es un agente importante en la vinculación con la comunidad, establecimientos y asociaciones que pueden apoyar a la escuela en el cumplimiento de sus objetivos, así mismo es el personaje que debe dar validez a la decisiones tomadas en Consejo técnico.

En general, los actos de estas tres figuras deben contribuir a los objetivos nacionales de la educación básica que son, entre otros:

- Proporcionar a los niños, niñas y adolescentes los aprendizajes básicos para seguir aprendiendo a lo largo de su trayecto formativo.
- Lograr el máximo logro de estos aprendizajes utilizando estrategias y actividades pertinentes que respeten su cultura y contexto para proporcionar aprendizajes significativos y relevantes.

- Crear las condiciones necesarias para un clima de colaboración que genere una sana convivencia y un ambiente armónico que favorezca las relaciones entre la comunidad educativa considerando, no solo a alumnos, sino también a profesores, padres de familia y comunidad en general.
- Ser una guía para los docentes en la mejora de la práctica educativa.
- Administrar los recursos materiales, económicos y humanos que permitan la realización de una práctica pedagógica de calidad y acorde a las necesidades de los educandos.

LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA EDUCATIVA:

Conformados por el área de Trabajo Social, Orientador Educativo, Médico Escolar y Prefectura, esta área es muy importante cuando para lograr la eficacia escolar. Pues a través de ellos se atiende de manera integral a los alumnos detectando y previniendo situaciones de riesgo.

Aunque existe un marco normativo que da un panorama de los propósitos y actividades que deben realizarse, esto depende en gran medida del liderazgo y creatividad de las personas que ocupan estos puestos, para lograr un verdadero trabajo colaborativo con los docentes, familias e instituciones y de esta forma delinear acciones que repercutan en la mejora de los aprendizajes

Para poder realizar todo esto es necesario establecer un sistema de registro de cada actividad estableciendo protocolos de seguimiento, así mismo se tendría que discutir sobre los instrumentos específicos para atender a la individualidad y generalidad del alumno, buscar la vinculación con instituciones como Centros de

Integración Juvenil, DIF, SSA, Clínica de la conducta, CECOSAM para atender a los padres y alumnos que requieran de una atención más especializada, esta lista debería de contar con el procedimiento adecuado para recibir atención ya sea por medio de pláticas a la comunidad o para una atención individualizada de acuerdo a las problemáticas detectadas.

Así mismo en lo que respecta al seguimiento de los alumnos, su trabajo es fundamental analizando los resultados obtenidos por período escolar e identificar las barreras de aprendizaje sobre las que es necesario trabajar en las juntas de Consejo Técnico, estas áreas, por su característica, ven el trabajo docente “desde fuera” y en ellos se concentra la información necesaria para poder tomar decisiones que permitan a los alumnos acceder a su derecho a la educación de manera armónica, adecuada y pertinente.

EL TRABAJO DOCENTE.

A pesar de que el sistema educativo desde la antigüedad ha tenido como centro de su funcionamiento a los docentes, la realidad es que esta figura, al día de hoy carece de una verdadera preparación acorde a las necesidades de aprendizaje, esto mayormente ha pasado por los constantes cambios en la política educativa que los ha obligado a impartir programas de estudios inacabados y al vapor.

Lo anterior se hace más grave cuando vemos al docente como “el que resuelve todo”, porque él tiene contacto directo con el alumno, porque él lo evalúa, porque el padre le cuestiona el por qué de los resultados de sus hijos, creándole una enorme carga administrativa para justificar cada movimiento que realiza en el aula.

De este modo las demás áreas, en vez de obtener información propia sobre los alumnos, en general la esperan de los docentes para ahora sí ponerse a trabajar.

Una gestión que favorece el liderazgo y la eficacia debe apreciar a los docentes, poner al alcance de él la información necesaria para lograr que los alumnos accedan a los programas de estudio con los mejores resultados. Establecería los medios para generar comunidades de aprendizaje con los docentes con mayores grados educativos y más experiencia que permitan la superación de los profesores noveles.

Así mismo las figuras de autoridad deberían de enfocar sus esfuerzos para que todas las áreas que forman parte de la escuela estén al servicio del docente y lo apoyen de verdad y no al contrario.

En general podemos afirmar que una gestión con las características antes descritas no es garantía de que todo marche a la perfección, pero por lo menos se estará reconociendo que existen mejores maneras para lograr un objetivo en común y esa es que cada una de las áreas que forma parte de una organización ejerza su liderazgo y creatividad para realizar los propósitos que la misma normatividad plantea como necesarios para brindar una verdadera educación de calidad.

CONCLUSIONES.

El problema de la institución escolar Secundaria Diurna No 18 Soledad Anaya Solórzano es que en los últimos años su eficiencia terminal y el promedio de los alumnos fue disminuyendo, aunque se suponía que mucho de estos resultados tenían que ver con la gran desorganización que se generaba en la escuela, ningún miembro de la comunidad educativa se atrevía a afirmarlo o negarlo de manera directa. Lo más difícil fue reconocer que los mismos directivos eran el principal factor de esta desorganización.

Por lo anterior fue necesario realizar instrumentos de investigación que les permitieran expresar de manera libre la opinión sobre la situación acompañados de reactivos de opción múltiple que permitieron triangular la información obtenida de las respuestas abiertas, del mismo modo, la realización de un instrumento especial para los directivos confirmó los supuestos de la hipótesis.

El objetivo general fue “hacer una propuesta de gestión que mejore la eficacia y el liderazgo docente para el logro de los objetivos” la cual se elaboró tratando de especificar el manejo de las diferentes áreas de la institución escolar con base a la normatividad propuesta por la SEP en su “Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México” y la literatura revisada en la elaboración de esta tesis.

En cuanto a los objetivos específicos “conocer la percepción de los docentes en cuanto a la eficacia de la institución escolar en el logro de sus objetivos” lo que se pudo observar es que los docentes consideran que la institución escolar no es eficiente y se relaciona directamente con el hecho de que no hay un plan de mejora que responda a las necesidades reales de la institución y la comunidad escolar.

En cuanto a “conocer si los docentes se consideran líder, desde su función específica” los docentes reconocen que no pueden actuar con independencia, prefieren seguir las ordenes de los superiores, aunque no sean las mejores.

La hipótesis de este trabajo de investigación suponía que la eficacia de la institución escolar está íntimamente relacionada con el nivel de liderazgo de sus integrantes, lo anterior pudo comprobarse a partir de los instrumentos que se utilizaron para conocer el estado de este aspecto y el análisis de las opiniones y respuestas de los participantes. Desde la apreciación en general se puede percibir cierto grado de dependencia de los profesores, esto podría ser por el control y exigencias que el directivo ejerce para cubrir “a como dé lugar” con los requerimientos administrativos de su autoridad superior, limitando el marco de acción de los docentes al grado de imponer sus indicaciones por encima de las opiniones de los mismos profesores. Por otro lado, los profesores han dejado de luchar por ese derecho y se ubican en su zona de confort siguiendo sólo indicaciones. Por lo anterior podemos decir que la hipótesis es verdadera.

Analizando el conjunto de respuestas vertidas en ambos cuestionarios y considerando que la variable de eficacia tiene como dimensiones los resultados y

los procesos para el logro de los objetivos como institución se puede decir que la secundaria diurna número 18, no es eficaz, pues ni los directivos, ni los docentes tienen claro los objetivos del PEMC, se leen flashazos de lo que debería ser los propósitos, pero no se tiene la certeza de que sea así. Derivado de lo anterior los procesos no tienen dirección, ni las tareas se distribuyen de forma adecuada. Muchos realizan su trabajo según los manuales de organización que emite la SEP, lo que permite tener cierto grado de cumplimiento en el aumento del rendimiento académico de los alumnos de la escuela, pero no se atienden las problemáticas específicas del contexto que la rodea por la falta de un diagnóstico adecuado que permita elaborar un PEMC pertinente y claro. Aunque en las respuestas cerradas la dirección reconoce contar con todos los elementos para el diagnóstico, en las respuestas abiertas nos dejaron ver que esto no puede ser tan cierto. Para subsanar esta situación, la escuela debe trabajar sobre un instrumento de diagnóstico que considere los aspectos sociales, económicos y académicos de los alumnos, así como evaluar los resultados académicos obtenidos al cierre del ciclo escolar, analizar las características de los alumnos con rezago educativo y ubicarlos en programas de regularización. Se considera necesario que antes de presentar los datos al colectivo, la dirección desde sus tres figuras analice, reflexionen y elaboren sus propias conclusiones al respecto para el análisis en el colectivo docente, esto les dará los suficientes elementos para dar dirección y claridad a la formulación de objetivos. De este modo podríamos afirmar que no hay eficacia porque:

1. No propósitos claros y pertinentes en el PEMC
2. El colectivo no logra identificar estos propósitos por la falta de un documento que lo formalice
3. Las tareas no se distribuyen en forma equitativa en todos los departamentos de la escuela, por la falta de precisión y delimitación de lo que se identifica como un propósito
4. No existe seguimiento o formatos que permitan comprobar el seguimiento de actividades.

En cuanto al liderazgo que se ejerce en la escuela, por parte de los directivos podemos decir que, aunque conocen cuales son las características de un liderazgo transformacional al seleccionar en las respuestas estas opciones, lo cierto es que en la práctica y al comparar las respuestas de las preguntas abiertas esto no se puede comprobar.

En el caso de los docentes, sólo el 60% en promedio se identifica con rasgos de un liderazgo positivo, el resto se apegan a las disposiciones normativas o a las indicaciones que los directores dan para la ejecución de sus actividades académicas. En la perspectiva de quien investiga, permanecen en una zona de seguridad que les permita cumplir su trabajo sin problemas. En la práctica de la elaboración del PEMC, la participación del colectivo es nula, y los directivos acaban por imponer lo que ellos consideran, debe poseer el PEMC. Nunca se logra obtener un programa como tal, con el pretexto de que el PEMC, “se va elaborando en el transcurso del ciclo escolar”, siendo este más un mero trámite

burocrático y administrativo que un eje rector de las acciones para la mejora de los aprendizajes de la comunidad en general.

En general la propuesta de gestión considera todas las áreas que se encuentran presentes en la escuela, se concentra en los tres actores principales: el alumno, el padre de familia y el docente, se establecen también medios de comunicación para mejorar la información y se distribuyen tareas de acuerdo a los distintos departamentos a partir de las tres figuras directivas, en quienes recaen los actos administrativos que dan cumplimiento a las tareas que deben realizarse para mejorar la eficacia y promover el liderazgo de todos los integrantes de la comunidad escolar.

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE EFICACIA Y LIDERAZGO

1. ¿Conoce usted los propósitos del “La Ruta de Mejora de la Secundaria 18”? ¿Cómo se informó? (RESULTADOS)
2. ¿Cree usted que los propósitos de “La ruta de mejora de la Secundaria 18” realmente atienden las necesidades prioritarias de la comunidad educativa? ¿Por qué? (RESULTADOS)
3. ¿Las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la secundaria 18 en el ámbito de su función? ¿Por qué? (RESULTADOS)
4. ¿La escuela cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos planteados en “La ruta de Mejora”? ¿Cuáles son los que impactan para su logro? (PROCESO)
5. ¿Conoce la importancia y actividades derivadas de su función dentro de la organización escolar? (PROCESO)
 - a) No del todo, pero sé que mi trabajo debe ser importante.
 - b) Si, pues el trabajo que realizó lo conozco tan bien que puedo adaptarlo para que sume al logro de los objetivos como escuela
 - a) Si, aunque tengo duda de los alcances de mi autoridad.
6. Desde la función que ocupa dentro de la escuela, considera que sus objetivos están alineados con el plan de mejora escolar. (PROCESO)
 - a) Si, procuro alinear las actividades que realizó para ello
 - b) Considero que las actividades que realizó tienen de manera implícita el logro de los objetivos
 - c) Elaboro un plan de trabajo que considera los propósitos del plan de mejora escolar y realizó un seguimiento de las actividades derivadas de él.
7. Desde su perspectiva la escuela secundaria 18 ¿Es una escuela eficaz? ¿Por qué?
8. ¿Cómo responde ante las actividades que le son encomendadas dentro de la “Ruta de Mejora”? (INICIATIVA)
 - a) Las estudia y las incluye dentro de su plan Anual de trabajo
 - b) Se reúne con algunos colegas para elaborar un plan de trabajo en común
 - c) Espera que la dirección le indique el plan de trabajo a seguir.
9. Dentro del área de mis funciones y el logro de los objetivos propuestos en la ruta de mejora escolar yo: (INFLUENCIA)
 - a) Intento ser honesto y transparente cuando señalo las áreas de oportunidad en mis alumnos y/o compañeros.
 - b) Sólo soy honesto y transparente con relación a las áreas de oportunidad en los alumnos y/o compañeros cuando muestran disponibilidad de escuchar.
 - c) Sólo proporciono información sobre las áreas de oportunidad si mi opinión es solicitada.
10. Para lograr el apoyo de mis compañeros procuro ser una persona que reconoce y agradece esa participación. (INFLUENCIA)
 - a) Por lo general no necesito del apoyo de mis compañeros.

- b) No solicito apoyo porque por lo general suelen exigir retribución a este.
 - c) Siempre, procuro que nuestra relación sea recíproca y recibo y brindo apoyo sin dificultad.
11. En cuanto a mi labor de enseñar y formar a otras personas soy... (CREATIVIDAD E INICIATIVA)
- a) Considero mis objetivos a lograr, las capacidades y habilidades de los alumnos para crear estrategias adecuadas a sus necesidades de aprendizaje.
 - b) Me enfoco en los objetivos a lograr y elaboro con herramientas a mi alcance estrategias para promover los aprendizajes.
 - c) Me apegó a los planes y programas de estudio y utilizo las herramientas propuestas por éste.
12. Cuando se me presentan dificultades para contribuir al logro de los objetivos planteados en la "ruta de mejora" yo... (CREATIVIDAD)
- a) Identifico dentro de las distintas áreas que forman parte de la escuela, los apoyos necesarios para el logro de mis objetivos y ajusto mi planeación.
 - b) Realizo ajustes a mis planeaciones y espero un cambio con ello.
 - c) Modifico mi manera de enseñar y disminuyo las actividades o tareas.
13. ¿Considera usted que la escuela se distingue por el liderazgo de sus integrantes? ¿Por qué, qué hace falta?

ENCUESTA SOBRE EFICACIA Y LIDERAZGO

(Directivos)

14. ¿Conoce usted los propósitos del “Programa Escolar de Mejora Continua de la 18^a Secundaria 18”? ¿Cómo se informó? (RESULTADOS)
15. ¿Cree usted que los propósitos de “Programa Escolar de Mejora Continua de la 18” realmente atienden las necesidades prioritarias de la comunidad educativa? ¿Por qué? (RESULTADOS)
16. ¿Las actividades que se desprenden de estos objetivos comprenden a cada una de las áreas que forman parte de la secundaria 18 en el ámbito de su función? ¿Por qué? (RESULTADOS)
17. ¿La escuela cuenta con los recursos humanos, materiales, pedagógicos y estructurales para el logro de los objetivos planteados en “Programa Escolar de Mejora Continua”? ¿Cuáles son los que impactan para su logro? (PROCESO)
18. ¿Conoce la importancia y actividades derivadas de su función dentro de la organización escolar? (PROCESO)
 - c) No del todo, pero sé que mi trabajo debe ser importante.
 - d) Si, pues el trabajo que realizó lo conozco tan bien que puedo adaptarlo para que sume al logro de los objetivos como escuela
 - b) Si, aunque tengo duda de los alcances de mi autoridad.
19. Con respecto a la relación de trabajo que establezco con mi personal educativo yo... .. (elija la opción que más describa su situación) (LIDERAZGO DIRECTIVO)
 - d) Mantengo una relación cordial y respetuosa que generé una convivencia armónica.
 - e) Mantengo una relación muy estrecha con las personas con quien comparto la dirección de la escuela y organizamos las actividades que debe realizar el personal educativo según sus funciones para el logro de los objetivos como escuela.
 - f) Mantengo una relación con el personal educativo que me permita conocer sus fortalezas, escuchar sus propuestas y opiniones para la mejora de los resultados como escuela.
20. Cuando nos enfrentamos a problemáticas cotidianas del quehacer educativo yo..... (elija la opción que más describa su situación) (LIDERAZGO DIRECTIVO)
 - d) Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico y escucho con atención las propuestas que se van generando para su solución brindándoles la oportunidad de que ellos elijan la mejor propuesta.
 - e) Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico y escucho con atención las propuestas y voy tomando nota sobre aquellas que me parecen pueden tener un mejor impacto en la solución del problema.
 - f) Planteo la problemática a la comunidad escolar o consejo técnico doy detalles del análisis previo, escucho las propuestas, procuro intervenir cuando las propuestas atentan contra la norma para redirigirlas, procuro participar con la misma intensidad que el colectivo y establecemos acuerdos para el seguimiento de las acciones de solución.

21. ¿Cómo motiva a su comunidad educativa? ... (elija la opción que más describa su situación) (LIDERAZGO DIRECTIVO)
- d) Muestro optimismo y visión de futuro, creo expectativas y significado, utilicé siempre un lenguaje simple y establezco prioridades.
 - e) Les impulso a seguir adelante a pesar de las adversidades, reconociendo su trabajo.
 - f) Les proporciono información sobre las áreas de oportunidad y brindo recomendaciones para mejorar su trabajo.
22. Mis mayores fortalezas como directivo son.... ... (elija la opción que más describa su situación) (LIDERAZGO DIRECTIVO)
- a) Mi capacidad de escuchar, la disposición al diálogo, empatía y trabajo en equipo.
 - b) Mi creatividad, soy innovador, reconozco las habilidades de mi colectivo y se controlan las situaciones de crisis.
 - c) Soy propositivo, optimista, actitud de servicio, conciliador.
23. Mi trabajo en cuanto a la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua de la escuela Secundaria No 18, está dirigido a... (elija la opción que más describa su situación) (LIDERAZGO DIRECTIVO)
- a) Dirigir las sesiones del consejo técnico escolar de acuerdo con la programación estipulada por la SEP, escuchar las propuestas para la elaboración de cada apartado del programa y realizar el seguimiento de las acciones que se desprenden de él.
 - b) Procuró tener todos los datos necesarios, con el apoyo de mi equipo directivo, para que el colectivo pueda realizar un diagnóstico pertinente, me involucro en la elaboración de objetivos reales alcanzables, así como en la elaboración y seguimiento de las actividades derivadas de los propósitos, verifico que existan documentos o formatos que nos permitan medir los alcances y comprometo al colectivo para asumir la responsabilidad que tenemos para sumar esfuerzos en el logro de los objetivos.
 - c) Involucrarme en la elaboración del Programa, de ser posible y con base a los documentos normativos y la capacidad de los docentes para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua, se elabora un programa auténtico, que puede incluir o no los apartados señalados por la guía para la elaboración del Programa Escolar de Mejora, pero que responde a las necesidades reales de la Sec. 18.

BIBLIOGRAFIA

Achilles de Faria Mello, Fernando Desarrollo organizacional: enfoque integral/ México: Limusa-Noriega, c1998.

Aguerrondo, I. La Escuela como Organización Inteligente. Buenos Aires: Ed. Troquel. 2000.

Antúnez Marcos, Serafí (1998). Claves para la organización de centros escolares: hacia una gestión participativa y autónoma / Serafín Antúnez. Barcelona: ICE. Universitat de Barcelona: Horsori, 1998

Alcántara Santuario, Armando. (octubre-Diciembre de 2012). Privatización, cambios y resistencias en educación. Revista de Educación Superior, Vol. XLI, pp. 157-163.

Álvarez García, Isaías; Topete Barrera, Carlos. (3er. Trimestre, 2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XXXIV, núm. 3, pp.11-36.

Audirac Camarena, Carlos Augusto. Desarrollo organizacional y consultoría / México: Trillas, 2007 (2013 impr.).

Bartlett, Alton C. Cambio de la conducta organizacional / México: Trillas, 1980 (2002 impr.).

CEPAL. (2010). La cooperación internacional en el nuevo contexto mundial: reflexiones desde América Latina y el Caribe.

Chiaverato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Codd, John (1989) "El administrador como educador" en Bates, R Teoría crítica de la Administración Educativa, Universidad de Valencia, 205 pp.

Davis, Keith. Comportamiento humano en el trabajo / México: McGraw-Hill, 2000.

Escudero macluf, Jesús; Delfín Beltrán, Luis Alberto; Arano Chávez, Raúl. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Ciencia Administrativa, 1, pp.1-9.

García-Cabrera, Antonia Mercedes; Álamo-Vera, Francisca Rosa; García-Barba Hernández, Fernando Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 14, núm. 4, 2011, pp. 231-246

González, María Teresa. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos. Madrid: Pearson Educación, S.A.

González, Martín. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano / México : CECSA, 1999.

González Tiburcio, Enrique, El cambio en el paradigma de la Reforma del Estado: del ajuste económico al cambio organizacional en las Agencias Gubernamentales El Cotidiano, vol. 19, núm. 121, septiembre-octubre, 2003, pp. 79-92 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México

Hellriegel, Don. Comportamiento organizacional / México: Thomson, c2004.

Hall, Richard H. (1983). Organizaciones estructura y proceso. Madrid, España: Dossat, S.A.

Jones, Gareth R. Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones / Naucalpan de Juárez, Edo. de Méx.: Pearson Educación, 2008.

Kinicki, Angelo. Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas / México :McGraw Hill, 2003

López Duque, María Esperanza; Restrepo de Ocampo, Luz Estella; López Velásquez, Gloria Lucia, Resistencia al cambio en organizaciones modernas, Scientia Et Technica, vol. 18, núm. 1, abril, 2013, pp. 149-157

Maldonado, Alma; (2000). Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. Perfiles Educativos, enero-marz,

Paredes, J. (2004a) "Cultura escolar y resistencias al cambio en Educación Secundaria". Tendencias pedagógicas. Revista del Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación de la Universidad Autónoma de Madrid, 9, pp. 131-142.

Pérez-Ruiz, Abel. Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Educación y Educadores, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 357-369. Universidad de La Sabana. Cundinamarca, Colombia

Restrepo de Ocampo, Luz Estella; López Velásquez, Gloria Lucia; López Duque, María Esperanza; (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. Scientia Et Technica, Abril-Sin mes, 149-157.

Rodríguez, Darío, 1999, Diagnóstico organizacional, Editorial Alfa Omega, México
D.F. Shein, Edgar, 1990, Consultoría de procesos, Addison Wesley

Romero, Joaquín; Matamoros, Santiago; Campo, Carlos Andrés (2012). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales; Vol. 23, núm. 50 (2013); 35-52

Torres da paz, María Das Gracias; Ros García, María; Rabelo Neiva, Elaine; (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones, sin mes, 9-30

Sabirón Sierra, Fernando (1999) *Organizaciones Escolares*, Mira Editores, Zaragoza, 434 pp.

San Fabián Maroto, José Luis. (diciembre 2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. Revista de Educación, 0, pp. 1-60.

Soto, Eduardo. Comportamiento organizacional: impacto de las emociones / México: Thomas Learning, c2001

Zotman, Karin (2010) Reseña de Educación y Cultura. Resistencia al cambio de Ana Luz Flores Pacheco. Perfiles Educativos, XXXII sin mes, 168-171

METODOLOGÍA

Alicia Salmeron, Laura. (2013) ¿Cómo formular un proyecto de tesis?: guía para estructurar una propuesta de investigación desde el oficio de la Historia. México: Trillas.

Barrera, Marcos 2006 Como elaborar proyectos emergentes, Venezuela/Colombia, CEM y Fundación Sypal.

Castillo Sánchez, Mauricio. (2014). Guía para la formulación de proyectos de investigación. México: NEISA, Magisterio.

De la Fuente Ruiz, Rodolfo, Et. Al. (2008). Diseño y conducción de Proyectos de investigación educativa para maestros de educación básica. México, D.F.: Porrúa.

Haynes, M 1998 Administración de proyectos, México. Edd. Iberoamericana.

Vázquez Recio, Rosa. (2011). Investigar con estudio de caso la dirección escolar. Relato de una experiencia. Málaga: Ediciones Aljibe.

Banco Mundial. (2022). Panorama general. 2022, de Banco Mundial Sitio web: <http://beta.bancomundial.org/es/topic/education/overview#2>

Fernández, H. (2018, 23 de noviembre). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. Economía TIC. <https://economytic.com/liderazgo/>

Tarantino Salvatore. (2013, agosto 8). *Modelo burocrático de Max Weber, una introducción*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-max-weber-una-introduccion>

Jorge Noriega Santos. (ene-abril 1990). Estilos de gerencia. Revista Escuela de Administración de Negocios, 10, 35-39.

Myriam Quiroa (07 de febrero, 2021). *Teoría de la contingencia*. Economipedia.com

Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes.

Martín, Juan. (2018). Aprende a ser un líder efectivo. 2021, de Cerem Sitio web: <https://www.cerem.mx/blog/aprende-a-ser-un-lider-efectivo>

Lupano Perugini, María & Solano, Alejandro. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*. 6. 107. 10.18682/pd.v6i0.444.