



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”



La función directiva y los estándares de gestión en la Educación

Secundaria General

MARÍA DE LOURDES SOSA ESPINA

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2015.

SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”



La función directiva y los estándares de gestión en la Educación

Secundaria General

MARÍA DE LOURDES SOSA ESPINA

Tesis presentada para obtener

el título de Maestro en Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2015.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 13 de octubre de 2015.

C. MARÍA DE LOURDES SOSA ESPINA
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "La función directiva y los estándares de gestión en la Educación Secundaria General", asesorado por el Dr. Atahualpa Sosa López, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro de Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente
"Educar para Transformar"

Lic. José Guadalupe Cruz Romero, M. en C.
Presidente de la Comisión de Titulación

TABLA DE CONTENIDO

PORTADILLA	iii
DICTAMEN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
TABLA DE CONTENIDO	x
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la situación problema	7
1.2 Pregunta de Investigación	10
1.3 Objetivos	11
1.4 Justificación o importancia del estudio	11
1.5 Delimitación del problema	14
2. MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL, REFERENCIAL, CONTEXTUAL	15
3. METODOLOGÍA	31
3.1 Tipo de estudio	31
3.2 Ubicación y tiempo de estudio	32
3.3 Sujetos o participantes (población)	32
3.4 Muestra	34
3.5 Instrumentos de acopio de información	35
3.6 Procedimientos	39
4. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	46
4.1 Resultados	46
4.2 Análisis	80
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6. REFERENCIAS	98

ANEXOS

- Anexo 1. Guía de observación en reuniones por zonas escolares
- Anexo 2. Encuesta con escalamiento likert para directores
- Anexo 3 Cuestionario de respuestas abiertas para directores
- Anexo 4. Lista de cotejo “21 responsabilidades del liderazgo, según Waters”
- Anexo 4A. Descriptores “21 responsabilidades del liderazgo, según Waters”

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estándares de gestión para La educación básica	40
Tabla 2. Liderazgo efectivo	47
Tabla 3. Clima de confianza (directores)	60
Tabla 4 Compromiso de enseñar (directores)	61
Tabla 5 Decisiones compartidas (directores)	63
Tabla 6 Planeación Institucional (directores)	64
Tabla 7 Autoevaluación (directores)	65
Tabla 8 Redes escolares (directivos)	66
Tabla 9 Comparativo de problemas focalizados al término de dos ciclos escolares	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escuelas secundarias generales	33
Figura 2 El director promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo (directores)	48
Figura 3 El director desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar.	49
Figura 4 El director conoce las propuestas de la RES y el enfoque de los nuevos programas, ayuda a los profesores en sus dificultades.	51
Figura 5 El director maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.	52
Figura 6 El director asiste a cursos o talleres de actualización para directores.	53
Figura 7 El director lleva a cabo intercambios de experiencias directivas con otras escuelas.	54
Figura 8 El director establece buena comunicación en la comunidad escolar y con los padres de familia.	55
Figura 9 El director es innovador y tiene iniciativa para emprender algo novedoso en la escuela.	56
Figura 10 El director satisface a los profesores con la conducción que hace en la escuela.	57
Figura 11 El director satisface a los profesores con la conducción de la escuela.	58

Figura 12. ¿Conoce el acuerdo 384?	67
Figura 13 ¿Cuál es su opinión de la Reforma secundaria?	68
Figura 14. ¿Considera que la Reforma Secundaria a contribuido en la mejora de su escuela? (si o no, explique por qué).	70
Figura 15 ¿Cree que los nuevos planes y programas favorecen los propósitos de la educación secundaria? (si o no, de una razón).	72
Figura 16 ¿Qué cambios haría para mejorar las estrategias de la Reforma de la Educación Secundaria?	78

La calidad es responsabilidad de todos,
pero se puede convertir en la
responsabilidad de nadie, sin el
liderazgo adecuado en la organización.

Armand V. Feigenbaum

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que como yo, tienen la inquietud de ser parte de un cambio educativo que transforme la realidad en hechos trascendentales basados en el respeto, la honestidad, la paz y el amor.

A las personas que más amo...

Amadas hijas Beatriz y Andrea, ningún camino por rocoso que sea, será obstáculo para llegar a la cima. Gracias por caminar a mi lado apoyando mis proyectos y respetado mis espacios, por la escucha atenta de mis sueños, por compartir esta aventura en mi crecimiento personal y profesional.

Ser mamá y profesionista es una gran tarea y tú la realizas muy bien. Gracias mamá por todo tu apoyo, por tu amor, por tu ejemplo. Honro tu vida y tu ser. Gracias porque la familia unida lo puede todo.

Timo, querido hermano, una fuerte conexión nos une, gracias por enseñarme que hay que soltar para recibir, eso me ha hecho volar, trascender, lograr.

Daniel, querido hermano, tu vida ha sido enseñanza diaria en mi vida; gracias por aférrate a tus sueños, a tu familia, al amor, porque yo reflexiono, aprendo y te amo cada día más.

Cuñada Lourdes, sobrinos Hannia y Daniel gracias por ser parte de mi vida, de mis proyectos y mis sueños, por caminar a mi lado con esos abrazos cálidos y la sonrisa sincera.

Agradecimientos

Infinitamente agradecida con Dios por la vida, por darme luz en el conocimiento, abrir mi mente al entendimiento, enviarme sabiduría y amor celestial.

Agradezco a mis hermosas hijas Beatriz y Andrea y a mi familia estar siempre a mi lado, con palabras de aliento y una mano firme que nos mantiene unidos.

Agradezco a mis maestros, quienes con su ejemplo me han inspirado a ser la docente que hoy soy y en especial a mi mamá quien me ha enseñado a luchar por mis ideales aunque difícil fuera el camino.

A Maribel y Martha, por su solidaridad y amistad, por escuchar mis inquietudes y sueños, por su apoyo siempre incondicional.

Al Prof. Germán Aguilar, Jefe del Departamento de Educación Secundaria General por las facilidades brindadas para la realización de mi investigación.

A los maestros Delia Rueda Flores y Carlos Berzunza Arcila por la escucha atenta de mis proyectos, de mi visión y mis ideales educativos.

A los directores que participaron en este proyecto, por compartir conmigo sus experiencias, vivencias y dificultades, pero también, las alegrías que les han dado los cambios de las reformas educativas.

A mi director de tesis Dr. Atahualpa Sosa por poner el cimiento del camino que me ha llevado a descubrir nuevas formas de llegar a la luz del conocimiento.

Al maestro José Guadalupe Cruz Romero que me dio la oportunidad de poner en práctica lo aprendido y generar en mí el compromiso por concluir la maestría.

A todos aquellos que directa o indirectamente me han enseñado a caminar con firmeza y determinación, que me han hecho fuerte con sus críticas y me han permitido trascender.

A todos los investigadores por su cúmulo de conocimientos, gracias.

RESUMEN

La finalidad de este trabajo, fue conocer los problemas que enfrentan los directores de escuelas públicas de educación secundaria general en el proceso de cumplir sus funciones desde los cambios de gestión que propone la Reforma de la Educación Secundaria.

El enfoque con que se aborda este estudio es de corte cualitativo, descriptivo-transeccional. La población que compone el estudio es de 18 directores de escuelas públicas que conforman el catálogo de escuelas de Educación Secundaria General en el estado de Campeche. Las técnicas de recolección de datos fueron: revisión bibliográfica, documentos oficiales y normativos, la observación directa no participante, la encuesta, el cuestionario y la entrevista a fin de recabar información que sirviera como soporte para el alcance de los objetivos.

Los resultados demuestran que no todos los directores tienen un conocimiento real sobre las nuevas propuestas de gestión en la Reforma de Educación Secundaria 2006, ya que de dieciocho directores, dos conocen con claridad la finalidad de la reforma, tres tienen idea de su contenido, sin que sepan la finalidad y trece, la desconocen.

Se concluye que el desconocimiento sobre la normatividad de su cargo y la falta de liderazgo eficaz impiden que se cumplan las metas institucionales.

ABSTRACT

The purpose of this study was to understand the problems faced by eighteen principals as leaders of general secondary education in the context of school culture because of implementation of the Reforma de la Educación Secundaria.

The population under study is eighteen principals from public schools of General Secondary Education in Campeche State. The techniques for the data collection were: A survey questionnaire with 31 items under five categories according to the Likert scaling, an open answer questionnaire for principals, general observation and informal interviews with principals, teachers and students.

The results show that not all directors have actual knowledge about the Reform of Secondary Education 2006. From eighteen principals two know clearly the purpose of the reform three have idea of its contents, without knowing the purpose and thirteen the unknown. It is concluded that ignorance of the regulations of his office and lack of pedagogic leadership doesn't allow' students get a quality basic education and institutional goals are met.

TABLA DE CONTENIDO

PORTADILLA	iii
DICTAMEN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
TABLA DE CONTENIDO	x
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la situación problema	7
1.2 Pregunta de Investigación	10
1.3 Objetivos	11
1.4 Justificación o importancia del estudio	11
1.5 Delimitación del problema	14
2. MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL, REFERENCIAL, CONTEXTUAL	15
3. METODOLOGÍA	31
3.1 Tipo de estudio	31
3.2 Ubicación y tiempo de estudio	32
3.3 Sujetos o participantes (población)	32
3.4 Muestra	34
3.5 Instrumentos de acopio de información	35
3.6 Procedimientos	39
4. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	46
4.1 Resultados	46
4.2 Análisis	80
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6. REFERENCIAS	98

ANEXOS

- Anexo 1. Guía de observación en reuniones por zonas escolares
- Anexo 2. Encuesta con escalamiento likert para directores
- Anexo 3 Cuestionario de respuestas abiertas para directores
- Anexo 4. Lista de cotejo “21 responsabilidades del liderazgo, según Waters”
- Anexo 4A. Descriptores “21 responsabilidades del liderazgo, según Waters”

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estándares de gestión para La educación básica	40
Tabla 2. Liderazgo efectivo	47
Tabla 3. Clima de confianza (directores)	60
Tabla 4 Compromiso de enseñar (directores)	61
Tabla 5 Decisiones compartidas (directores)	63
Tabla 6 Planeación Institucional (directores)	64
Tabla 7 Autoevaluación (directores)	65
Tabla 8 Redes escolares (directivos)	66
Tabla 9 Comparativo de problemas focalizados al término de dos ciclos escolares	78

INTRODUCCIÓN

La educación es considerada como uno de los medios para que los pueblos puedan superar la situación de crisis socio-económica y cultural que viven a través del tiempo. La escuela se convierte entonces, en el espacio donde se ponen en práctica todas las políticas y estrategias a través de reformas educativas que promuevan una educación de calidad.

Para ofertar una educación de calidad, el equipo directivo del plantel debe asumir una serie de roles que permitan que la escuela avance hacia el logro de dos grandes retos: desarrollar de manera integral las potencialidades del individuo y actuar como eje del mejoramiento institucional (Schmelkes, 1996).

Para lograrlo, es necesario que el director ponga en práctica sus habilidades gestoras orientadas al desarrollo de los procesos educativos que permitan alcanzar los estándares de la Gestión que demanda la Educación Básica, ya que como lo indica Álvarez (2001), la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

Aunque el director en la escuela juega un papel estratégico en el modo de organizar y ejercer la dirección, así como en la forma de animar a otros para alcanzar metas comunes, no es conveniente, ni posible, establecer un estilo ideal de liderazgo, ya

que la actuación de éstos ha de adaptarse a las necesidades y contingencias de la misma.

Es por eso, que a través de esta investigación se identifican los problemas de gestión que enfrentan 18 directores de escuelas públicas de Educación Secundaria General en el Estado de Campeche, ya que a tres años de haberse implementado la Reforma Integral para la Educación Secundaria 2006, las escuelas tienen un aumento significativo en su matrícula escolar, pero la imperante necesidad de un liderazgo directivo que las lleve hacia la consecución de lograr las metas institucionales.

En el capítulo 1 se contextualiza la investigación, se plantea el problema, el motivo de la investigación y el tema de estudio, los objetivos y los alcances.

En el capítulo 2 referente al marco teórico se da a conocer el resultado de algunas investigaciones y de la revisión de la literatura actual del tema a tratar. Así mismo, se analiza el Manual de Organización de Escuelas Secundarias, el Acuerdo 98 y se hace un acercamiento al trayecto histórico de la Reforma de la Educación Secundaria 2006, con la finalidad de usarlos como marco normativo de las funciones del director para confrontarla con el ejercicio real de la práctica.

El Capítulo 3 describe la metodología empleada para este trabajo. Contempla el tipo de investigación, diseño, población, instrumento de medición y los procedimientos utilizados para la obtención de los datos.

En el Capítulo 4 se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación, de los autores que la sustentan y desde la misma óptica de la investigadora.

Para finalizar, en el Capítulo 5 *Conclusiones y recomendaciones* se plantean una serie de precisiones sobre la falta de liderazgo y gestión del director de escuelas secundaria, que conllevaron a la propuesta de un taller para directores denominado “*Yo, un director líder... ¿y las reformas qué?*”; cuya finalidad es promover el análisis crítico y la formulación de estrategias que den solución a los problemas que enfrentan los directores desde sus escuelas.

Asimismo, se consigan los referentes bibliográficos que apoyaron la realización del presente estudio y los anexos que dan cuenta de los instrumentos utilizados para recabar la información de la cual se obtuvieron los datos que se procesaron para rendir el presente informe.

Palabras clave: función directiva, liderazgo, gestión escolar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de liderazgo pedagógico en escuelas públicas de educación secundaria general, impiden ofertar a los usuarios una educación básica de calidad. Siendo la escuela un espacio abierto, flexible, participativo y autónomo, que apunta hacia la vinculación entre lo teórico y lo práctico, entre el conocer y el hacer, en este sentido, el desempeño del docente se convierte en el factor más relevante para propiciar el aprendizaje, pero el liderazgo del director resulta determinante para lograr los objetivos institucionales.

El Artículo Tercero Constitucional establece como obligación del estado promover una educación laica, gratuita y participativa orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos, respetuosos, capaces de reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades ante los cambios de la sociedad.

Para cumplir sus funciones, la escuela, como una organización que aprende, debe actuar en forma sinérgica, buscando que la gestión escolar y el liderazgo directivo, sean cada vez más pedagógicos y menos administrativos. Esto implica la construcción de mecanismos graduales y permanentes para evaluar y reformular los contenidos curriculares, las formas de gestión del sistema y de las escuelas para ofrecer a los estudiantes nuevas oportunidades de aprendizaje que garanticen

equidad y calidad en la educación que reciben para desarrollar sus aptitudes, habilidades individuales y su sentido de responsabilidad ante la sociedad.

La nueva propuesta educativa invita al ejercicio de la gerencia estratégica para mejorar resultados institucionales. Al respecto Barroso (1999) explica que la gerencia estratégica es aquella que precisa las necesidades de la organización, y a partir de éstas, formula los planes que conlleven al logro de la misión y la visión de la empresa para dar respuesta a los requerimientos educativos de la sociedad.

Al instalarse la implementación de la Reforma de la Educación Secundaria en el 2006, los directores manifestaban preocupación, miedo e incluso enojo por los cambios y porque no disponían de los nuevos materiales educativos, por consiguiente, desconocían si se cubrirían de manera satisfactoria, ya que según su sentir, las reformas son réplicas de modelos educativos de países desarrollados que están en desfase con lo que se vive en cada estado e incluso al interior de cada escuela.

Se plantea entonces, la necesidad de conocer cuáles son causas que impide que los directores como líderes eficaces y gestores de escuelas públicas de educación secundaria general pongan en práctica las nuevas propuestas de la gestión educativa para directores de educación básica.

Al respecto señala Schmelkes (1996), que es importante reconocer que gran parte del éxito de cualquier reforma educativa, además de los programas, los materiales educativos, la formación de los profesores, el ambiente escolar, el funcionamiento de la escuela y la cultura escolar, depende especialmente de:

- La comprensión de los objetivos establecidos en los planes y programas de estudio, y del compromiso en conjunto del personal para alcanzarlos.
- La capacidad de los directores de escuela para dirigir la acción de los profesores hacia la consecución de los propósitos, establecer un clima adecuado para la enseñanza, y solucionar los conflictos entre los distintos actores de la vida escolar.
- La capacidad y disposición del personal docente y directivo para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asuntos de toda la escuela, incluyendo a madres, padres de familia y alumnos.
- El tiempo efectivo que se dedique a la enseñanza.
- La habilidad y convicción del personal docente y directivo para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa.

1.1 Descripción de la situación problemática

La falta del liderazgo efectivo ha obstaculizado el alcance de los objetivos de las escuelas de Educación Secundaria General en el Estado de Campeche. Frente a esto, se hace necesario que el director, ante los cambios demandados se enfrente a un sistema de constante innovación y de alta competencia, para realizar las transformaciones que requiere todo centro educativo para lograr el éxito y la calidad educativa de un modo organizado y satisfactorio.

Hay que reconocer que en toda reforma educativa el liderazgo efectivo es un factor determinante para el desarrollo de las gestiones de todo director, más aun en el sistema educativo que es la instancia creada por el Estado para contribuir en la formación del ser humano.

El cumplimiento de la obligatoriedad de la secundaria tiene dos implicaciones para el sistema educativo y para la política que lo rige:

- 1) Asegurar las condiciones para que todos los egresados de primaria accedan oportunamente a la secundaria y permanezcan en ella hasta concluirla.
- 2) Garantizar que la asistencia a la secundaria represente, para todos los alumnos, la adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes propuestos por el currículo común.

Bajo este enfoque, las escuelas como centros de aprendizaje, deben ofertar a los alumnos conocimientos, pero también fomentar en ellos la empatía, la comunicación interpersonal, la confianza en sí mismos, la curiosidad por aprender, para desarrollar competencias que les permitan tener una mejor calidad de vida ya que la actividad educativa no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta.

Para atender estas consideraciones es importante que la escuela cobre autonomía, que se ocupe de sus objetivos, que eduque para la vida y no para pasar exámenes, pues si bien es cierto que no puede hacer grandes cambios para transformar la sociedad, si puede hacer, como menciona Schmelkes (1996), mejoras en todas las áreas y en los procesos, con la participación inteligente, en primera instancia, del

director, de todos los maestros y de todos los que participan en el proceso educativo. Incluyendo padres y alumnos.

En este sentido, en diferentes talleres de actualización, así como al interior de las escuelas, es muy común escuchar a los maestros decir que muchos de los problemas que los alumnos presentan en su aprendizaje son influenciados por la falta de apoyo de los padres de familia y la falta de interés de los alumnos por cumplir con las tareas, ya que asisten a la escuela solamente “a calentar la silla”.

Así mismo, responsabilizan al director por la desorganización escolar y su falta de interés hacia el trabajo que el docente realiza en el aula. De modo que, para efectuar dichos apoyos de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo eficaz, como base primordial para las tareas directivas, a fin de desarrollar sus actividades pedagógicas satisfactoriamente.

Por otra parte, algunos directores consideran que elevar la calidad educativa es responsabilidad exclusiva de los profesores, ya que ellos deben crear las condiciones propicias en el aula para que el alumno aprenda; así como de los padres de familia, quienes deben brindar a sus hijos el apoyo necesario; y de las autoridades educativas, que lejos de simplificar los trámites administrativos, agregan a su labor la organización y supervisión del proceso pedagógico.

Sin embargo, una importante personalidad en la educación, Silvia Schmelkes (1993) comenta: *El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad, fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar y estimular*

el proceso de mejoramiento de la calidad, conocer todos los procesos que ocurren en la escuela y ser el motor principal que movilice los saberes.

Esto hace pensar, por la experiencia vivida en la escuela y la información obtenida de profesores y padres de familia, que la falta de conocimiento que el director tiene acerca de sus funciones y la falta de claridad de los objetivos de la Reforma Secundaria que demanda un mayor liderazgo pedagógico, se convierten en un impedimento para guiar a sus colaboradores hacia el desarrollo de una organización con una visión compartida, que una esfuerzos para que colaboren cotidianamente en los cambios que se deben hacer en el sistema y en el interior de las escuelas para ofertar una educación de calidad.

Aunque para Fischman (2006): *La calidad no depende solamente del liderazgo gerencial en una organización, depende también, del contexto de la propia cultura que condiciona el comportamiento de los actores, los patrones de valores, creencias y tradiciones que se forman a lo largo de la historia.*

Así mismo, se observa que hay demasiados directores cuya preparación en liderazgo pedagógico es muy limitada y, aunque están sujetos a la rendición de cuentas en este terreno, no tienen poder de decisión.

Como lo demuestra Talis (citado por Gurría, 2009), en las escuelas, con un fuerte liderazgo del director, el desarrollo profesional se aplica con eficacia para mejorar los puntos débiles de los maestros, transformando sus prácticas de enseñanza y mejorando las relaciones entre estudiantes y maestros, con el claro reconocimiento

de que los estudiantes ordinarios llegan a tener talentos extraordinarios, ya que los conducen, maestros extraordinarios, a ser exitosos.

De modo que, la función del director como líder es una fuerte condicionante para alcanzar las metas institucionales que sólo podrán ser cumplidas en la medida que como responsable de la escuela, tenga las competencias y los conocimientos básicos de gestión y liderazgo para guiar al colectivo escolar hacia la reflexión y toma de decisiones conjuntas que permitan el alcance de los objetivos planteados.

Ante esta situación, se hace la siguiente:

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los problemas que enfrentan los directores de escuelas públicas de educación secundaria general en el estado de Campeche ante los cambios de gestión que demanda la Reforma de la Educación Secundaria, 2006?

1.2.1. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las competencias que deben poseer los directores de las escuelas públicas de Educación Secundaria General según la normatividad de su cargo?
2. ¿Cuál es el grado de conocimiento de los directores sobre las Reforma Secundaria y la normatividad que rige su cargo?
3. ¿De qué manera influyen los directores desde sus propias conductas para generar una cultura escolar de calidad que guíe a los adolescentes hacia la

consecución de las metas educativas propuestas en la reforma secundaria?

1.3 Objetivos

Identificar los problemas que enfrentan los directores de escuelas públicas de educación secundaria general transferida en el estado de Campeche por la implementación de la Reforma de la Educación Secundaria, 2006.

Objetivos específicos

1. Identificar las competencias de los directores de las escuelas de Educación Secundaria General según la normatividad de su cargo.
2. Determinar el grado de conocimiento que tienen los directores sobre la Reforma Secundaria y la normatividad que rige su cargo.
3. Explicar cómo influyen los directores desde sus propias conductas para generar una cultura escolar de calidad.

1.4. Justificación o importancia de estudio

Esta investigación parte del proceso educativo desde la gestión escolar en la dimensión organizativa. La inquietud de su estudio se determina porque se percibió la ausencia de liderazgo por parte de algunos directores, cuando existe en las escuelas la necesidad de contar con líderes efectivos que asuman retos y desafíos en el día a día para alcanzar las metas institucionales.

A este respecto Ruiz (2002), menciona: *El modo en que pensamos y el modo en que actuamos se convierte en algo tan rutinario que dejamos de prestar atención a lo que hacemos. Nos comportamos de una manera determinada sólo porque estamos acostumbrados a actuar y reaccionar así.*

Otra justificación está basada, en que el estudio de la revisión de diversos textos, documentos oficiales, y material bibliográfico permite conocer el sustento teórico que comprueba la importancia del liderazgo del director de escuelas de Educación Secundaria General. Esto, permite proponer formas específicas de resolver los problemas de gestión que afrontan los directores, a partir de que se da el proceso de implementación de la Reforma de la Educación Secundaria, en el 2006.

Desde el punto de vista práctico, por una parte, tiene gran pertinencia por el hecho de aportar a las escuelas públicas de Educación Secundaria General en el Estado de Campeche, una descripción de los problemas que prevalecen en las escuelas relacionados con la gestión del director, ya que podría servir de apoyo para tener un punto de partida hacia una nueva gestión en la escuela.

Por otra, existen pocas investigaciones en el marco de la Reforma de Educación Secundaria en México que estudien los problemas que afrontan los directores de escuelas secundarias ante la nueva propuesta educativa, para que atienda los problemas, focalizados de tiempo atrás por diferentes investigadores de la educación que explican claramente qué se debe cambiar, cómo y por qué hacerlo, ya que según la revisión de documentos oficiales, los directores deben cumplir ciertas

funciones desde 1981 cuando la Secretaría de Educación elaboró el Manual de Organización de Escuelas Secundarias que no se están llevando a cabo.

Otra razón es que el estudio sobre el liderazgo de directores de Educación Secundaria General en el Estado de Campeche, está en terreno fértil, ya que al día de hoy, estas investigaciones son realizadas a través de consultas nacionales que carecen de sentido para poder cambiar, de manera situada, la gestión y liderazgo del director, ya que los resultados se traducen a estadísticas y no a estrategias de mejora.

Por último se puede decir que en la actualidad es imprescindible que los directores tengan amplio conocimiento sobre el Marco Legal y Normativo que rige su cargo, que estén actualizados sobre los cambios que proponen las reformas educativas, que reciban capacitación permanente para fortalecer la gestión y el liderazgo que ejercen en las escuelas, mejoren sus formas de comunicación y se involucren más en las cuestiones pedagógicas para lograr formar centros educativos, que no solo alcancen las metas institucionales sino que, a mediano plazo, oferten a los usuarios una mejor calidad en el servicio.

Es en este sentido se piensa que, al recopilar información a este respecto, se focaliza la atención de los directivos consultados en los aspectos que se mencionan y que la misma Reforma de la Educación Secundaria pondera y que ellos desconocen.

1.5. Delimitación del problema

Límites disciplinarios

El tema de investigación se fundamentó en las ciencias humanas y administrativas como disciplinas que se ocupan del comportamiento y manifestación de los seres humanos así como de la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de las actividades.

Así mismo, se relaciona con la antropología, porque se ve al director como parte de una sociedad y cultura escolar a la que pertenece, ya que pensar la realidad social en las escuelas, supone un proceso histórico-social en el que directores y maestros, como protagonistas del proceso educativo, construyen colectiva y comunitariamente su identidad, sus modos de pensar y actuar, sus formas de vivir de relacionarse y de contribuir u obstaculizar los cambios.

Desde la dimensión administrativa y la gestión educativa, se analizaron documentos oficiales y normativos que dieron sustento al trabajo que desempeña el director.

Límite conceptual

Para Gento (1995), citado por Cuevas (2005), el liderazgo ocupa el lugar de los cimientos sobre lo que se sustenta toda actividad pedagógica. No obstante, un buen funcionamiento en las escuelas requiere una gestión eficaz y un liderazgo efectivo que permita a los directores enfrentarse a los retos y desafíos de la sociedad.

Ante este hecho y para sistematizar la información que respondan a los objetivos específicos, se hizo una adaptación de la dimensión Organizativa, del Módulo III “Estándares de Gestión para la Educación Básica” del Programa Escuelas de Calidad.

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, REFERENCIAL, CONTEXTUAL

2.1 Referencial

Genéricamente se habla de una reforma, cuando se ve la necesidad de instrumentar un cambio en la organización estructural del sistema, cuando se cambia el diseño curricular, cuando se pretende modernizar el sistema en su conjunto, cuando se quiere elevar la calidad de la enseñanza o el aprendizaje de los alumnos, cuando se pretende adecuar la formación educativa a las demandas del mercado laboral.

Se puede decir que las reformas educativas, son producto de políticas tendientes a lograr la formación de ciudadanos capaces de adaptarse y hacer frente a las múltiples demandas del mundo que les ha tocado vivir, sin embargo, la mayoría de ellas aunque claras en sus propósitos, adolecen de aspectos básicos, como el seguimiento de los procesos y la evaluación del impacto social.

A lo largo de la historia de los pueblos, se ha adoptado lo que se considera “*lo mejor*” para el desarrollo económico y el bienestar social, trayendo consigo la reorganización del sistema educativo con nuevas formas de administración escolar, sin embargo, se puede observar la dificultad de conseguir que las instituciones educativas hagan suyos los proyectos de innovación, gestión o mejora educativa, no se ha logrado modificar sustancialmente el trabajo en las aulas ni las prácticas de gestión en los

centros escolares, lo que permite reflexionar que una cosa es la legalidad y otra la realidad y que los centros escolares no se cambian por decreto.

Se observa que en algunas escuelas, la implementación de las reformas educativas es por obligación o imposición, por consiguiente algunos directivos no le encuentran sentido a la tarea. Otros, convierten las propuestas de innovación en molestos trámites burocráticos, ya que se siente excluidos en la elaboración, planificación y puesta en práctica de las reformas además de que desconocen sus beneficios.

Para Ávila, citado por Soto (1993), "el fenómeno de no estar conscientes del origen de las acciones es la mayor fuente de continuos errores e ineffectividad en los centros de trabajo".

De acuerdo a la teoría de Sandoval (1996), los cambios en las reformas, dependen básicamente en que los directores reconozcan la importancia del liderazgo acorde al papel que desempeñan en la organización para que impere una cultura de colaboración y coherencia de metas, así como la ausencia de conflictos para crear comunidades sociales con valores culturales sólidos.

En esta realidad social, tal y como lo señala Silvia Schmelker (1999), el alumno se convierte en el principal beneficiario de la educación, ya que requiere que los servicios que brinda la escuela le permitan desenvolverse como persona, aprender en función de sus capacidades, desarrollar su potencial, fortalecer su autoestima, manifestar los valores adquiridos en su vida cotidiana, ser críticos y creativos.

Doyle y Smith (2001) y Morrison (2002), señalan que los problemas y retos escolares son responsabilidad de toda la comunidad, aunque es importante tener claros los

objetivos institucionales; ya que cuando no existe un conocimiento real de las cosas, difícilmente se combate el efecto. Sin embargo, corresponde al equipo directivo convertirse en los arquitectos de la cultura organizacional al dedicar su atención a la construcción sólida del trabajo colegiado, crear una visión y misión compartida, emprender con docentes, alumnos y padres de familia acciones de mejora y corresponsabilidad de los resultados.

Millán, Rivera y Ramírez (2001) consideran que el director debe ser líder de las nuevas organizaciones y afrontar los cambio, promover la innovación, delegar responsabilidades y trabajar en equipo; participar en la creación y el mantenimiento de las estrategias curriculares, tener claridad en los valores y metas institucionales, así como conocer las expectativas del personal.

Para Van den Berg (2002), la implementación de una reforma implica la confrontación de dos culturas: la de los diseñadores de los cambios y la de la práctica real de los directivos. Estos cambios, generan conflictos en los directivos ya que se trata de imposiciones externas al contexto escolar y a la forma de gestionar los centros, provocando en ocasiones, caos interno en el personal influido por los patrones vigentes de cultura, poder y control.

Ziegler (2003), destaca que cuando las reformas se difunden a través de documentos impresos que carecen de prescripciones orientadores sobre las prácticas, les toca a los directivos desentrañar el sentido propuesto, lo cual puede desembocar en una interpretación y apropiación de la reforma a nivel discursivo o como una forma de legitimación profesional disociando el verdadero sentido de los objetivos.

Fischman (2009) puntualiza que en las empresas no puede existir un buen desarrollo de alta dirección y liderazgo sin entender el concepto de cultura, no se puede avanzar, sin entender las costumbres y creencias, los valores y supuestos compartidos en la organización.

A la vista de estas teorías destaca la figura directiva como responsable de facilitar el trabajo implícito en la Reforma Secundaria para unir, sin embargo, considerando la dificultad de la tarea directiva, tal y como lo afirman Elizondo (2001), Poggi (2001) y Cuéllar (2006), es necesario que el director escolar posea información previa y cierta experiencia laboral, que le permita afrontar las dificultades que emanan de las reformas.

Para Kotter (1996), El liderazgo es la influencia en el comportamiento de las personas o grupos para alcanzar objetivos, asegurando que la organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias que motiven a los demás para lograr las metas superando dificultades y adaptándose a los cambios.

En el funcionamiento de las instituciones educativas el liderazgo juega un papel esencial para alcanzar las metas organizacionales. La visión del liderazgo se centra en las tareas comunes e importantes.

Para Senge (1998), los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

Desde el punto de vista de Tead (citado por Duncan, 2000), el liderazgo puede definirse como la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de los propósitos deseados. Sin embargo, sin un conocimiento real de lo que se debe cambiar, se genera preocupación y angustia. Por ello, en la dirección escolar, el liderazgo del director es esencial, pues el director además de líder debe ser un excelente gestor.

Para Westburnham (2000), la distinción entre gestión y liderazgo está en función de los intereses que persigue: mientras que la gestión está interesada en la realización, las cuestiones operativas, la transacción, los medios, los sistemas y en hacer las cosas bien, el liderazgo está interesado en una visión y misión, en cuestiones estratégicas, la transformación, los fines, la gente y en la calidad.

No obstante, las expectativas y congruencia de los objetivos en la escuela, así como el rendimiento de los profesores y los alumnos, las relaciones positivas o negativas tanto del interior como del exterior se logran como señalan Álvaro y colaboradores por el liderazgo de sus directivos, la comunicación y la responsabilidad de tareas compartidas a través del trabajo colegiado.

Silvia Schmelker (1993) puntualiza que el trabajo directivo debe estar basado en la experiencia y convicción personal, en la coherencia de los valores que se proclama y en su presencia de auténtico líder capaz de motivar, facilitar los procesos de cambio, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad y su capacidad para involucrar a los padres de familia en las actividades escolares.

De estas acciones, surgiere cinco ideas fundamentales para las funciones de los directores como líderes en sus centros educativos:

- El director es el elemento clave en la búsqueda de calidad; si un director no está involucrado y comprometido con el propósito de cambio, difícilmente habrá mejora.
- El director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.
- Un director piensa en las necesidades de los beneficiarios, y para satisfacerlas procura que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo, asegurando de que el proceso de mejoramiento, sea un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de elementos formativos indispensables para lograr los cambios propuestos.
- El director tiene dos responsabilidades: la de mantenimiento y la de mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan, y la segunda implica mejorar los niveles de logro alcanzados.
- El director tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar los procesos; y la de control, que se refiere a monitorear los resultados.

Y aunque se han identificado una serie de aproximaciones que pueden ser utilizadas para estudiar los rasgos y características del liderazgo en las organizaciones, poco se ha profundizado en conocer los efectos que se producen en las escuelas por la falta de un buen liderazgo directivo.

Para Waters (2003), el retroceso que sufren los estudiantes al estar en una escuela encabezada por un liderazgo dañino ya sea por omisión o por acción, es mayor a los avances que alcanzaría si tuviera uno bueno, por lo que propone para los directores, el cumplimiento de “Las 21 responsabilidades de liderazgo” ya que afirma que en las escuelas donde se cumplen estos compromisos, se logran resultados extraordinarios.

Fullan (2006), señala que corresponde al director afrontar los cambios y gestionar los centros educativos, pero también, propiciar ambientes propicios para el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, para Fischman (2009), tratar de desarrollar el liderazgo sin entender el concepto de cultura es como tratar de avanzar en una balsa en un río sin entender sus corrientes (creencias y costumbres, valores y supuestos de la organización), ya que está demostrado que si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas posibilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de mejora continua.

Al respecto Shein comenta: Existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre el liderazgo, que lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y la conducción de la cultura.

En este sentido, Sir Edward Burnett Tylor citado por Vincent define que: “Cultura es un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.

Para Morgan (1998), la forma de pensar, de actuar, de construir la realidad de cada uno de los integrantes de la institución educativa, viene a constituir la cultura de la organización y señala que:

- La cultura conforma el carácter de la organización y es compartido por sus miembros.
- La naturaleza de una cultura se encuentra en sus costumbres y normas sociales.
- Si uno se adhiere a esas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social, ya que este elemento dará pauta a que los miembros de la organización emitan sus juicios con respecto a la cultura del trabajo de equipo y que relevancia tiene en su desempeño y entorno laboral.

Para Shein, citado por Fischman (2009), la cultura es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre el cual las personas basan sus conductas diarias, y está compuesta por tres niveles:

- ♦ Artefactos (Todo lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno cultural).
 - a) Arquitectura y diseño de las instalaciones.
 - b) Estilo (formas de relacionarse, imagen, supuestos)
 - c) Lenguaje (forma por el cual las personas de una organización se comunican).

- d) Símbolos (objetos que transmiten valores y creencias, unos con significado literal como las formas de reconocimiento o un mensaje a través de carteles; y otros metafóricos como logotipo de la escuela, el uniforme de los estudiantes y del personal que labora en la institución, la misión, visión y valores impresos).
- e) Rituales (ceremonias que intentan transmitir valores y creencias. Pueden ser de iniciación cuando entra un Nuevo empleado a la empresa, de reconocimiento, de premiación, de comunicación; de transición, cuando la empresa quiere enfatizar que pasa a una nueva etapa de cambio) y de finalización o terminación, que son reuniones para despedir a un empleado que se va).
- f) Historias, mitos y leyendas (todo lo que se cuenta de la escuela, narrado por los miembros de la comunidad educativa o por lo que con acciones perciben en el entorno).
- g) Formas de relacionarse con la autoridad (poder, respeto, comunicación, confianza, coherencia, negatividad, miedo, agresividad).
- h) Formas de tomar decisiones (consensadas, democráticas, independientes).
- i) Cómo te enteras de las cosas (formal por medio de oficios, circulares, boletines internos, físicos y virtuales; por comentarios entre los miembros de la comunidad).
 - ♦ Valores (también conocidos como principios universales)

- Para Moragues: “los valores regulan el comportamiento, porque actuamos con base a lo que valoramos”
- Para Bolívar y Carreras: “los valores están asociados a ideales de vida e impulsan las acciones hacia metas dignas y elevadas”.
- Para Fischman “los valores son ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen impacto en nuestros actos”.
 - ◆ Supuestos compartidos
- Los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hecho, asumen que son correctos y válidos.

2.2 Conceptual

En este apartado se abordan los conceptos centrales del presente trabajo, como es el caso de la reforma, la gestión y el liderazgo.

En el caso de la gestión, la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Escuelas de Calidad, propone el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2010) para que su implementación permita cambios hacia nuevos senderos de transformación deseable y efectiva de la escuela, donde se ponderen y exalten estrategias inteligentes para alcanzar mejores logros en la educación pública mexicana.

De acuerdo a lo planteado no podemos soslayar, que un nuevo modelo educativo surge de una reforma. Según el Diccionario de las Ciencias de la Educación, las reformas educativas son cambios de las políticas educativas de un país. Deben de

tener sentido de continuidad y crearse en el marco de una visión prospectiva sobre el futuro de la sociedad. Su aplicación exige planes y programas concretos de acción. Las reformas educativas no rompen bruscamente con el legado cultural pero requieren una gran dosis de innovaciones con miras a la mejora de la calidad de la enseñanza. Han de ser anticipatorias, viables y éticas.

En cuanto a liderazgo, de acuerdo al Diccionario de las Ciencias de la Educación, es la función realizada dentro de un grupo por el líder. Implica generalmente una relación desigual, conocida y aceptada por las partes implicadas con los otros miembros del grupo.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el liderazgo es definido como:

1. m. Liderato (condición de líder, ejercicio de sus actividades)
2. m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de ámbito.

Así mismo, de acuerdo al Programa Escuelas de Calidad, el liderazgo efectivo está estrechamente vinculado con la gestión educativa que ejerce el director. Su finalidad es: organizar a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan, generar acuerdos con quienes conforman la comunidad escolar, lograr los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma, ser incluyente, estimular el desarrollo de las convicciones del equipo y la comunidad escolar, propiciar la reflexión, estimular la realización de proyectos

colectivos ofreciendo los apoyos necesarios para que se cumplan y ligarlos directa o indirectamente hacia los objetivos institucionales.

De acuerdo al Programa Escuelas de Calidad, el liderazgo efectivo está estrechamente vinculado con la gestión educativa que ejerce el director. Su finalidad es: organizar a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan, generar acuerdos con quienes conforman la comunidad escolar, lograr los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo y forma, ser incluyente, estimular el desarrollo de las convicciones del equipo y la comunidad escolar, propiciar la reflexión, estimular la realización de proyectos colectivos ofreciendo los apoyos necesarios para que se cumplan y ligarlos directa o indirectamente hacia los objetivos institucionales.

2.3 Contextual

El Artículo Tercero Constitucional establece como obligación del estado promover una educación laica, gratuita y participativa orientada a la formación de ciudadanos libres, responsables, creativos, respetuosos, capaces de reconocer y defender sus derechos, así como cumplir con sus responsabilidades ante los cambios de la sociedad.

Estas necesidades implican la construcción de mecanismos graduales y permanentes que permitan evaluar y reformular los contenidos curriculares, las formas de gestión del sistema y de las escuelas para ofrecer a los educandos una educación de calidad.

Desde 1993, la educación secundaria fue declarada componente fundamental y etapa de cierre de la educación básica obligatoria, la cual brinda oportunidades formales a los egresados de educación primaria con la finalidad de que enfrenten los retos que impone una sociedad en permanente cambio para que sean capaces de desenvolverse de manera responsable en su vida diaria.

Con base en el artículo 3° Constitucional y en cumplimiento a la Ley General de Educación, la Secretaría de Educación Pública plasmó en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el compromiso de impulsar una reforma de la educación secundaria que incluyera, además de una renovación del plan de los programas de estudio, el apoyo permanente y sistemático a la profesionalización de los maestros y directivos del nivel, el mejoramiento de infraestructura y de equipamiento escolar.

Para llevar a cabo la renovación del currículo, la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, emitieron en julio de 2005, la convocatoria para la realización de la Consulta Nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria (RIES), para promover la reflexión informada y el debate entre maestros, directivos, personal de apoyo, padres de familia y otros sectores académicos y sociales respecto de los cambios que es necesario impulsar en el sistema y en las escuelas, para mejorar la calidad y equidad de la educación secundaria.

El 12 de agosto del mismo año se conformó una Comisión Técnica Nacional y 30 Comisiones Técnicas Estatales cuyas funciones consistieron en asumir la responsabilidad de la organización en el desarrollo y el seguimiento de actividades

relacionadas con la consulta nacional y estatal así como sistematizar las opiniones y aportaciones recibidas a través de las distintas formas de participación.

Se formaron también los Consejos Consultivos Interinstitucionales conformados por representantes de instituciones educativas especializadas en la docencia y la investigación sobre los contenidos de los programas de estudio; de las instituciones responsables de la formación inicial y continua, de asociaciones y colegios, tanto de maestros como de padres de familia; y de organizaciones civiles vinculadas con la educación básica.

El funcionamiento de los consejos propiciaría la evaluación permanente del plan y los programas de estudio y sus resultados, para atender oportunamente las necesidades y retos que se presentaran e instalar una política de desarrollo curricular apegada a las necesidades formativas de los estudiantes y fortalecer la escuela mediante la cultura de la evaluación y de la rendición de cuentas.

El análisis, la reflexión y el debate sobre el estado de la educación secundaria se orientaron con base en cuatro temas principales:

- Las transformaciones sociales y culturales recientes, y su impacto en la formación de los adolescentes.
- Finalidades de la educación secundaria.
- Balance de la reforma de 1993 a la educación secundaria.
- Propósitos y requerimientos de una reforma integral de la educación secundaria.

Como resultado del proceso de sistematización de las aportaciones recibidas, se identificaron seis temas medulares que resultaron de la preocupación por establecer las propuestas de mejora:

1. La formación y actualización de maestros, referidas a las prácticas docentes y estrategias de enseñanza, así como la identidad profesional y el desempeño de docentes y directivos.
2. Aspectos relativos a los recursos materiales e infraestructura física de las escuelas secundarias y recursos didácticos.
3. Gestión escolar y del sistema entre las que se señalan: la participación de los padres de familia en la escuela, planeación y organización del trabajo escolar y la escuela como comunidad educativa.
4. Estructura, organización y contenidos del currículo.
5. Impacto laboral.
6. La educación secundaria técnica y educación tecnológica.

Es en el ciclo escolar 2005-2006, que al instalarse la implementación de la reforma, los directivos y docentes manifestaron inseguridad e incertidumbre por la escasa información sobre la reforma, sintiendo algunos preocupación, miedo e incluso enojo porque no disponían de los materiales necesarios, no dominaban el programa de estudio y desconocían si se cubrirían de manera satisfactoria los contenidos, ya que según su sentir, las reformas son réplicas de modelos educativos de países

desarrollados que están en desfase con lo que se vive en cada estado e incluso al interior de cada escuela.

Así mismo, estos cambios causaron en los directores la preocupación de atender las implicaciones que la organización y el funcionamiento de la escuela tendrían sobre los docentes y alumnos, ya que como líderes de los centros educativos, deberían tener una actitud de cambio y de compromiso para transmitírsela al colectivo escolar.

Al respecto, Marchesi y Martín (1998) opinan:

“Los logros educativos son un estilo diferente de ejercer las funciones directivas y se basan en la voluntad de aunar voluntades en proyectos compartidos, en la sensibilidad ante las nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean, en la capacidad de comprender la cultura de la escuela para promover el cambio.”

Esto ha hecho pertinente la creación de modelos de gestión orientados hacia las necesidades institucional, escolar y pedagógica, con una visión transformadora que genere estrategias inteligentes para abrir paso a resultados prometedores para los alumnos.

Sin embargo, para que un modelo de gestión funcione, se requiere compromiso y competencias de los líderes de las organizaciones para reconstruir el liderazgo, trabajar en equipo, en redes, pensar en conjunto, abrir diálogos y establecer acuerdos, delegar responsabilidades y evaluar los resultados.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo contempla la presentación y explicación del proceso metodológico seguido durante el desarrollo de la investigación. Su contenido está estructurado por el tipo de diseño investigado, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos y el procedimiento utilizado en el análisis de datos.

3.1 Tipo de estudio

El enfoque bajo el cual se orienta este estudio es de corte cualitativo, ya que se encaminó a identificar, describir e interpretar los datos relacionados con la gestión de los directores ante la Reforma, y explicar las razones de su quehacer cotidiano.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo M. (2009, pág. 48), la investigación cualitativa se centra en pequeños grupos, casos o individuos que se han seleccionado. Tiene como objetivo analizar y profundizar en la situación o problemática estudiada y no necesariamente en los resultados que permitan hacer generalizaciones.

El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional descriptivo. Se dice que es transeccional o transversal descriptivo, porque sólo se recolectó información en un momento, lugar y en un tiempo determinado para indagar los problemas que enfrentaban los directores de educación secundaria general.

Durante la investigación, se realizó una visita a las escuelas que dirigen los directores participantes para observar lo que sucede al interior y las conductas que se generan entre el director y personal docente y administrativo, con los alumnos y los padres de familia, ya que el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. (Hernández et. al. 2006).

3.2 Ubicación y tiempo de estudio

El estudio comprende dieciocho directores de escuelas públicas de educación secundaria general, por lo tanto comprende las áreas del estado de Campeche en donde se ubican éstas.

Este trabajo se llevó a cabo en el periodo comprendido en el ciclo escolar 2010-2011.

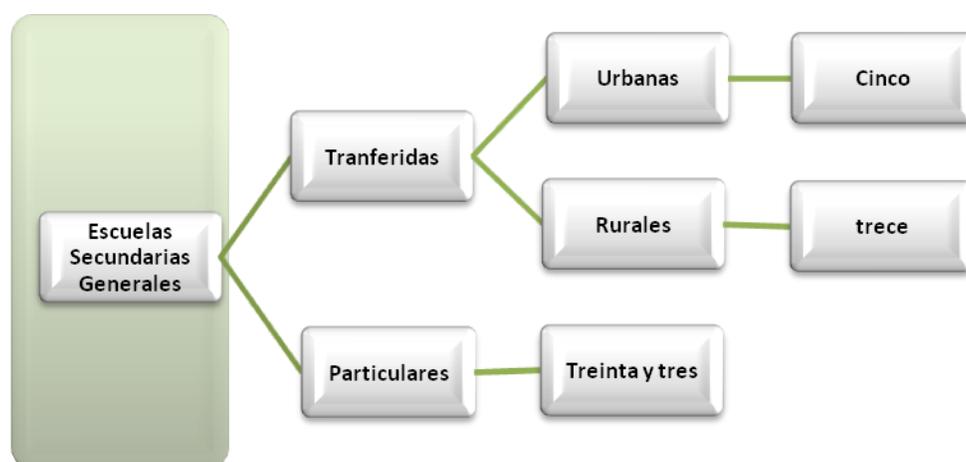
3.3 Sujetos participantes (población y muestra)

Según Chí (2007), población “son todos los elementos o integrantes que concuerdan con las características necesarias para ser estudiadas”. En este caso se trabajó con dieciocho directores, cubriendo el total de escuelas secundarias públicas, identificada como generales.

Es necesario mencionar que en el proceso cualitativo, *muestra* es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, p. 562).

Para efecto de este estudio la población y la muestra se conformó por dieciocho directores de escuelas secundarias generales públicas de las 51 que conforman la plantilla de escuelas adscritas al Departamento de Secundarias Generales, pertenecientes a la Secretaría de Educación en el estado de Campeche.

Figura 1. Elaboración propia. Fuente: Catálogo Estatal de Educación Secundaria General (2010)



Mertens (2005) señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos, porque [...] la investigación cualitativa por sus características, requiere de muestras más flexibles (ibídem P.564). De aquí que en los estudios cualitativos la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final.

Las características de las escuelas que se tomaron en cuenta para este estudio son las siguientes:

En el medio urbano hay un total de seis escuelas, dos son de doble turno y las representa un director general y dos subdirectores (uno por turno), y tres escuelas

que laboran en turno matutino representadas por un director y un subdirector respectivamente, y una que pertenece al turno matutino y solo cuenta con el director.

En el medio rural son doce escuelas, de las cuales tres son de doble turno, con un director general y un subdirector en cada turno. Las nueve restantes están representadas por un director y un subdirector y pertenecen al turno matutino.

A las dieciocho escuelas asisten ciudadanos entre 12 y 16 años de edad. Los grupos que las conforman en el medio urbano son de entre 32 y 47 alumnos por grupo y grado escolar; y en el medio urbano grupos de entre 25 y 40 alumnos.

La selección de las escuelas participantes estuvo basada en los siguientes criterios:

- Por la posibilidad del investigador de acceso al campo de acción.
- Confiabilidad de los resultados al ser obtenidos desde los propios actores educativos y en los momentos precisos.
- Las características de su financiamiento.

Las escuelas participantes en este estudio, corresponden al total de escuelas públicas de Educación Secundaria General ubicadas en el Estado de Campeche ya que las restantes son particulares y se administran de forma diferente a las mencionadas.

Las observaciones se realizaron mediante una visita a las escuelas durante el ciclo escolar 2010-2011 y en dos reuniones de directores por zonas escolares, la primera de organización al inicio del ciclo escolar y la segunda al término del mismo, en

donde se dieron a conocer los resultados de cada escuela, así como las estrategias que se aplicarían el ciclo escolar entrante.

3.4 Instrumentos de acopio de información

Una investigación no solo requiere de un respaldo teórico que dé cuenta de la situación actual del problema de investigación, de las aportaciones que investigadores y teóricos han hecho al respecto y del contexto donde se presenta el fenómeno sino además necesita de instrumentos que permitan acopiar información sobre el objeto de estudio.

La información, en opinión de Méndez (1999), es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir o explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Sin embargo, Hernández et al (2006) menciona, que el investigador debe ser una persona sensible y respetar a los participantes.

En este sentido, Hernández et al. (2006), señalan que para recolectar información se implican tres actividades vinculadas estrechamente entre sí: la selección de los instrumentos y la aplicación para recolectar datos y la preparación de observaciones, registros y mediciones obtenidas.

Triangulación de resultados

En el proceso cualitativo la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, el análisis no es estándar ya que cada estudio requiere una “coreografía” propia de análisis (Hernández et al, 2006).

Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos. En esta triangulación, el proceso lo determina el investigador según las circunstancias y la naturaleza de un estudio en particular. Por lo tanto, los datos son muy variados, pero en esencia son narraciones de los participantes, y estas pueden ser:

- Visuales (fotografías, videos, pinturas).
- Auditivas (grabaciones).
- Textos escritos (documentos, cartas, listas).
- Expresiones verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista).
- Narraciones del investigador (anotaciones en bitácora de campo).

Los resultados del análisis son síntesis de alto orden que emergen en la forma de descripciones, expresiones, temas, patrones, hipótesis y teorías (Mertens, 2005).

En esta investigación, para el acopio de información, fueron utilizados los siguientes instrumentos que facilitaron al máximo el conocimiento del tema desde el punto de vista teórico y práctico.

Encuesta tipo Likert para directores (anexo 2).

Método desarrollado por Rensis Likert (1976) que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, quien obtiene una puntuación respecto a la afirmación y sumando al final todas las puntuaciones obtenidas.

Esta encuesta se aplicó a dieciocho directores de escuelas transferidas de educación secundaria general, mediante una encuesta con 31 ítems y cinco escalas de valor.

Cuestionario para directores (anexo 3).

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). Tomando en cuenta el conocimiento de la realidad por parte del investigador y los estudios que se han realizado sobre el liderazgo directivo, se estructuró un cuestionario dirigido a los directores. Aunque diferentes en su estructura, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen sobre la Reforma Secundaria (objetivo específico 3) y conocer el tipo de gestión que ejercen los directores en las escuelas que dirigen.

Guía de observación para reunión de directores por zonas escolares (anexo 1).

En la opinión de Sabino, citado por Méndez (1999), la observación es una técnica antiquísima en la que a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea y que luego organiza intelectualmente.

En esta investigación, la observación jugó un papel importante, ya que durante el ciclo escolar 2010-2011, se vivió de cerca el proceso, las expectativas y el temor que vivían los directores por los cambios de los programas de estudio y el currículo.

Se observaron los fenómenos sociales que causaban las expectativas que se tenían de la Reforma Secundaria ante el temor a lo desconocido, porque es bien sabido, que todo cambio implica nuevos paradigmas. Pero también, en este proceso, se

pudo ver la reacción de los participantes, quienes, a través de la mirada o el lenguaje corporal decían más que con sus propias palabras.

Análisis de documentos (anexo 5)

Tal como señala Taylor (1996), para todos los fines prácticos hay un número ilimitado de documentos, registros y materiales oficiales y públicos, disponibles como fuentes de datos. Entre ellos se encuentran los documentos organizacionales, los artículos de investigación, informes gubernamentales, y una multitud de otros materiales.

En este sentido, el análisis de documentos constituyó otra de las fuentes de información y recogida de datos que permitieron al investigador ampliar el conocimiento y fundamentar el estudio realizado. Cabe mencionar que además de las consultas en libros, revistas de investigación y búsquedas en internet, video conferencias, la revisión de documentos oficiales que dan soporte a esta investigación son:

- Manual de Organización de Escuelas Secundarias (1981)
- Acuerdo Secretarial 98 por el que se rigen las escuelas de educación secundaria general (1982).
- Acuerdo Secretarial 384, por el que se establece el nuevo Plan y Programa de Estudio para Educación Secundaria (2006)
- Se toma el Modelo de liderazgo “Las 21 responsabilidades del director” de Waters (2003), para cotejar el trabajo de los directores ya que sus componentes se adaptan a las responsabilidades que el director debe asumir como líderes de sus escuelas.

3.5 Procedimientos

Para Rodríguez (1996), la investigación cualitativa permite, de forma intencionada y sistemática, reducir una realidad natural y compleja a otra más comprensible y fácil de tratar a través del empleo de los sentidos o de un instrumento mediador. Por tanto, fue necesario definir cuáles son los datos más relevantes y la forma de alcanzarlos. En este caso, los procedimientos y técnicas utilizados para la obtención de datos tuvieron una finalidad específica:

- Identificar las competencias que poseen los directores como líderes y gestores de escuelas públicas de educación secundaria general.
- Determinar el grado de conocimientos de los directores sobre la normatividad que los rige y de la Reforma de la Educación Secundaria.
- Explicar cómo influyen los directores desde sus propias conductas para generar un contexto escolar favorable para el aprendizaje de los estudiantes.

Para recabar la información que sustenta esta investigación, primero se hizo una revisión de literatura pertinente, entre la que destacan libros, documentos oficiales, artículos en revistas de investigación, tesis, antologías, así como vídeos o conferencias ofrecidas por especialistas que estudian las reformas y los fenómenos educativos.

Posteriormente se realizaron observaciones en reuniones bimestrales por zonas escolares a los directores de las escuelas participantes, así como entrevistas

informales hechas en las escuelas a directores, docentes, alumnos y al personal administrativo que ahí labora.

Para determinar si los directores conocen los enfoques de la Reforma Secundaria, se utilizó un cuestionario de cinco preguntas abiertas en donde la opinión de los participantes dejó en claro que no cuentan con la información necesaria para dar seguimiento a los cambios propuestos.

En un segundo encuentro, se les dio a resolver una encuesta de 31 ítems con escalamiento tipo Likert de cinco categorías, cuya finalidad fue realizar una autoevaluación sobre el trabajo que realizan como directores en sus escuelas.

A juicio de la investigadora, se establecieron como objeto de estudio siete componentes de los Estándares para la Gestión de Educación Básica que permitieron evaluar la gestión y el liderazgo del director en la escuela que dirige.

Tabla 1. Adaptación propia.

Fuente: Módulo III. Estándares de Gestión para la educación Básica (SEP, 2010).

Componente	Descripción operativa	N° de ítem
I. Liderazgo efectivo	El director organiza y orienta a los docentes hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan. Convoca a obtener mayores logros académicos, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos y los liga con los objetivos planeados, directa o indirectamente al aprendizaje.	Del 1 al 11
II. Clima de confianza	Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, la cooperación, el intercambio, la integración y el establecimiento de valores como la tolerancia, el respeto y	12, 13, 14

	la confianza. En este sentido la escuela es una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.	
III. Compromiso de enseñar	El director demuestra eficiencia y eficacia en el asesoramiento y acompañamiento, para que se asuma la responsabilidad de los niveles de aprendizaje de los alumnos, expresada desde el desempeño de las labores cotidianas y con el máximo cumplimiento indicado en el calendario escolar y por los planes y programas de estudio.	15, 16, 17, 18
IV. Decisiones compartidas	La escuela como una organización abierta, incorpora las perspectivas de toda la comunidad para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas, favoreciendo el aprendizaje de los alumnos.	19, 20, 21
V. Planeación Institucional I	La escuela cuenta con una planeación a nivel de organización escolar, permitiendo a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado, con la finalidad que los alumnos tengan un aprendizaje significativo. Es un punto de partida de las acciones y actividades que habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas, delega responsabilidades y el liderazgo del director juega un papel central.	22, 23, 24, 25
VI. Autoevaluación	La autoevaluación escolar representa un mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra, en relación con la misión que le corresponde como parte del sistema	26, 27, 28

	educativo. Tiene como finalidad cotejarse con los estándares establecidos y observar con transparencia los resultados y avances de la escuela relacionados con el desarrollo de actividades orientadas al aprendizaje de los alumnos.	
VII. Redes escolares	Como comunidades de aprendizaje las escuelas, aprenden a estar en un contexto de interacción constante. El director de la escuela junto con el supervisor son los responsables de impulsar la formación de redes escolares que reside en el avance de las tecnologías, permitiendo que la comunicación se dé con mayor rapidez tanto en el interior como entre otras áreas escolares.	29, 30, 31

Para identificar las **competencias de los directores** (objetivo uno), se utilizó un instrumento de Waters (2003) “Las 21 responsabilidades del director” (anexo 4), de la cual para su registro, se elaboró guía de observación adaptada a su contenido para determinar si los directores cumplen o no con los compromisos establecidos. Según los resultados de diferentes investigaciones en donde se aplica este instrumento, las escuelas que cumplen estos compromisos, alcanzan con éxito sus objetivos.

Cabe mencionar que en esta investigación este instrumento fue elegido para medir si los directores cumplen con estas responsabilidades, porque muchos de los compromisos que se establecen en el instrumento, tienen relación con las funciones del director según el Manual de Organización de Escuelas Secundarias (1981).

Posteriormente, para ampliar la información se les aplicó una encuesta con escalamiento tipo likert de cinco opciones (anexo 2), que deriva del cuaderno de Autoevaluación de centros escolares para la gestión de calidad “Herramienta de apoyo para la autoevaluación” emitido por la Secretaría de Educación Pública (2006).

Así mismo, se consideró el criterio 2.0 Liderazgo efectivo (p. 14) tomado del Modulo III “Estándares de Gestión para la Educación Básica” del Programa Escuelas de Calidad; cuya descripción es la siguiente: *Se refiere a la función y participación de los directivos en la gestión del centro educativos, ejerciendo un liderazgo visionario, participativo, ético y efectivo; que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad del centro escolar y diseña, implanta y evalúa un sistema de mejora continua.*

Para medir el **grado de conocimiento** (objetivo dos) del director sobre la Reforma de la Educación Secundaria, resolvieron un cuestionario de conocimiento (anexo 4) de cinco preguntas que como señala Martens (2005, p. 460) pueden ser de respuestas abiertas. Para determinar el grado de conocimiento sobre la normatividad que los rige se utilizaron las mismas respuestas del cuestionario, así como los resultados de la encuesta.

Finalmente, explicar cómo influyen los directores desde sus propias conductas para **generar un contexto escolar favorable para el aprendizaje de los estudiantes** (objetivo tres), se utilizaron, además del análisis de los resultados que anteceden este objetivo, observaciones en dos juntas de directores con supervisores: la primera al inicio del ciclo escolar (organización del ciclo escolar), y la segunda al término del

ciclo escolar (análisis global del ciclo escolar), porque como señalan Hernández et. Al (2010 p. 411), la observación investigativa no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos, el olor, las condiciones, los ruidos.

Asistir a estas reuniones, permitió observar las condiciones físicas de los establecimientos y la conducta de los directores para determinar su disposición para realizar sus funciones, la forma en que se relacionan, los valores que practican y el cumplimiento de sus tareas; ya que como mencionan Jáugeri y Aguilar (2004, p. 3), el éxito de una empresa radica en el equilibrio emocional que debe existir entre los individuos.

Para las observaciones en las juntas se utilizó una guía de tópico, de elaboración propia (anexo 1), adaptada a la recomendación de Barbour (2007), quien menciona que estas guías deben ser breves, con pocas preguntas o frases detonantes y que se anticipe a las respuestas y reacciones de los participantes.

Cabe mencionar que la encuesta, sirvió como herramienta para comprender y valorar los factores favorables y desfavorables de la organización escolar. Estos resultados permiten que cada escuela esté en condiciones de analizar su situación organizacional, y con base en ello, preparar estrategias orientadas a mejorar su desempeño, además sirvió como insumos para propiciar reflexiones colectivas e informadas sobre la mejora en el desempeño de la escuela.

Todo lo anterior permitió cumplir con el **objetivo general**, además se emplearon diferentes estrategias: revisión de documentos oficiales, investigaciones afines, libros, vídeos, entre otros. Así mismo, la observación, la encuesta, el cuestionario, la

entrevista y se analizan resultados finales de los ciclos escolares 2010-2011 y 2011-2012 de las escuelas participantes mismos que fueron proporcionados por la subjefatura técnica pedagógica para la realización de este estudio.

4. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 Resultados

Este trabajo de investigación se enfoca al director, como líder de una institución educativa tiene la finalidad de identificar aquellos problemas que enfrentan en el cumplimiento de sus obligaciones. Resolvieron un cuestionario de treinta y un afirmaciones con opción amplia (Sí- No- desconozco que así sea).

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los dieciocho directores y se explican los hallazgos, posteriormente, se hará un análisis e interpretación de los mismos.

En la **tabla 1**, se presentan los resultados de la primera variable “Liderazgo efectivo”. Éstos permitieron, además de medir la forma de gestión que realiza cada director como líder efectivo en su escuela, establecer el grado de conocimiento que tienen sobre la Reforma de la Educación Secundaria.

A la vista de estos resultados, se observa que los directores tienen una imagen muy positiva de sí mismos como protagonistas de esta nueva forma de gestión, ya que consideran que promueven el trabajo en equipo, impulsan la participación de padres y docentes en decisiones y acciones relevantes para mejorar el nivel del aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 2
Liderazgo efectivo

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
1	18					
2	15	1				2
3	12	4				2
4	9	6				3
5	12	4				2
6	10	7				1
7	14	4				
8	14	4				
9	3	8	6	1		
10	15	1				2
11	12	5				1

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los directores participantes.

Es importante reconocer que los resultados de estos once ítems según la autoevaluación de los directores marcan una tendencia hacia buenas prácticas de gestión en los centros de trabajo y un liderazgo efectivo capaz de alcanzar las metas planteadas a través de documentos oficiales que dan validez a los planes de trabajo que realizan en las escuelas.

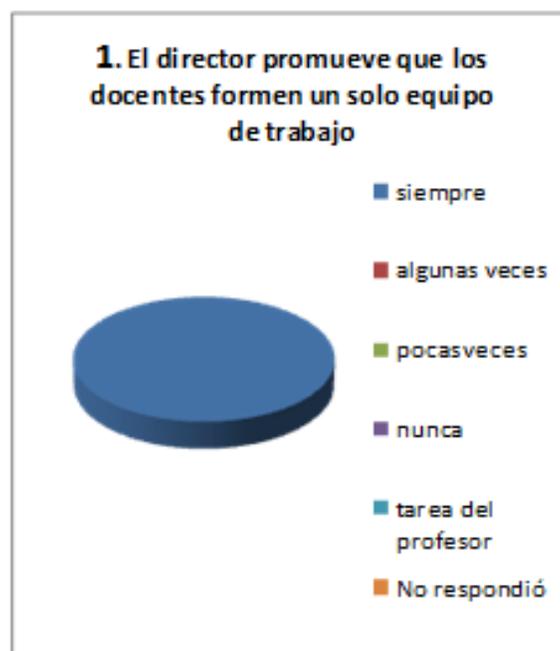
Sin embargo, en las juntas que se realizan al término del bimestre con autoridades educativas, la preocupación de los directores es imperante, ante la falta de un trabajo colegiado entre docentes, del acercamiento de los padres de familia al ser convocados por los profesores para solicitar apoyo en la supervisión de las tareas de sus hijos y por la falta de información que reciben sobre el proyecto educativo en curso, ya que esto, obstaculiza los resultados.

En el **ítem 1**, la totalidad de los directores, dicen que promueven en los docentes la formación de un solo equipo de trabajo, sin embargo, en las observaciones realizadas durante las juntas y en las escuelas, se observan diferencias entre los directores y los docentes y con frecuencia, entre el director y el subdirector, lo que impide que se promuevan el trabajo en equipo, cohesión en el grupo y un buen clima de trabajo.

Se puede constatar al interior de los centros educativos la preocupación de los directores por subsanar las relaciones socio-afectivas en aspectos metodológicos y organizativos para implementar cambios, lo cual solo genera resistencia, pues a la vista de los profesores son solo mandatos o imposiciones de personas que están detrás de los escritorios y no viven la realidad en las escuelas.

Figura 2

Fuente: respuestas de encuesta a directores



Ítem 2 Los directores se autoevalúan en alta estima sobre el trabajo que realizan en sus escuelas, sin que esto sea efectivo, al comparar esta respuesta con la del ítem 22, no encontramos congruencia, ya que el reporte indica que la relación con los padres de familia es baja. Es importante mencionar que la participación de los padres y las madres de familia se da de manera simultánea en las inscripciones, cada dos meses para conocer el avance de sus hijos, su desempeño, aprovechamiento y conducta; y en ocasiones, cuando se le hace una demostración de lo aprendido.

Sin embargo, la implementación de la reforma en este rubro indica que los padres de familia son corresponsables la formación de sus hijos, y lamentablemente, su participación es considerada para mejorar o mantener la infraestructura de la escuela, asistir a los eventos, dotar de recursos materiales al momento de la inscripción (SEP, 2008)

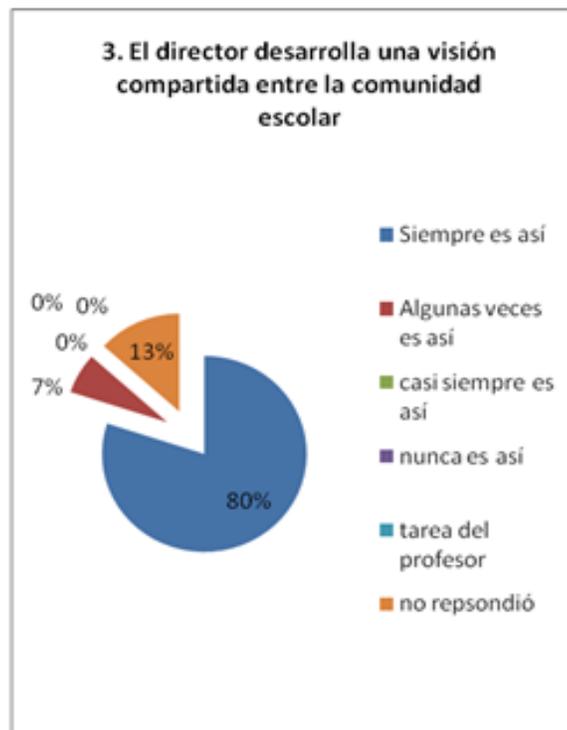
Figura 3. Ítem 2



Ítem 3: El ochenta por ciento de las respuestas de los directores, indican que éstos siempre comparten su visión con la comunidad escolar. Bien sabemos que cuando las metas son claras y se comparte la visión, se comparten los supuestos y lo que se espera que suceda en la escuela, tal como lo menciona Fischman (2009), se introduce una nueva conducta que implica interesarse por un tema determinado, compartirlo, autoevaluarlo y darle seguimiento.

De manera genérica, no se cumple esta condición ya que los directivos centran su atención en un sentido individual hacia sus funciones, y pocas veces abren la posibilidad de involucrar a la comunidad escolar a sus actividades, o de una compartir su visión para el logro de objetivos comunes, pues todo lo traducen a trámites burocráticos.

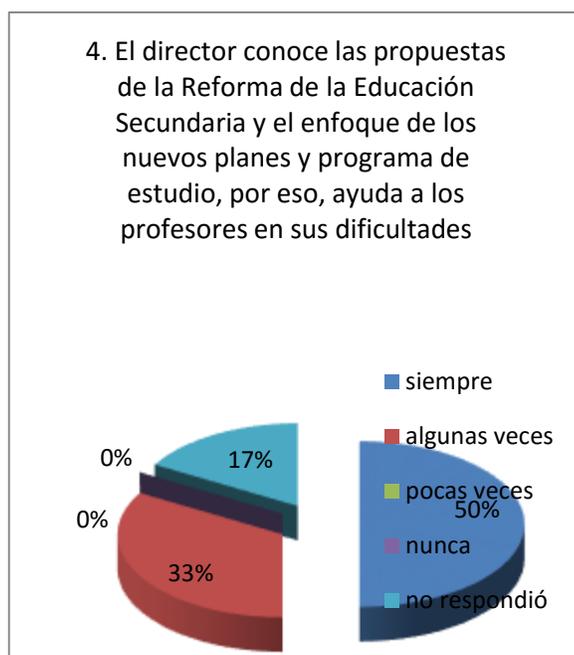
Figura 4. Ítem 3
Fuente: respuesta en encuesta de directores



Ítem 4, Esta pregunta tuvo por finalidad, dar respuesta a los objetivos uno y dos ya que se midió el grado de conocimiento que tienen los directores sobre las nuevas propuestas de gestión que demanda la Reforma Secundaria para conocer si desde sus propias conductas brindan apoyo pedagógico a los profesores en las dudas que surgen por la aplicación de los nuevos enfoques pedagógicos.

En sus respuestas, el cincuenta por ciento de los directores dice que realiza esta tarea de acompañamiento a los docentes, un treinta y tres por ciento señaló que algunas veces y un diecisiete por ciento no respondió. Estos resultados en observancia a lo que sucede en las escuelas, no se cumple en estos porcentajes, ya que si bien hay directores pedagógicos, la realidad es que al ocupar la dirección, se dedican a su nueva actividad quedando desfasados con los cambios de las reformas.

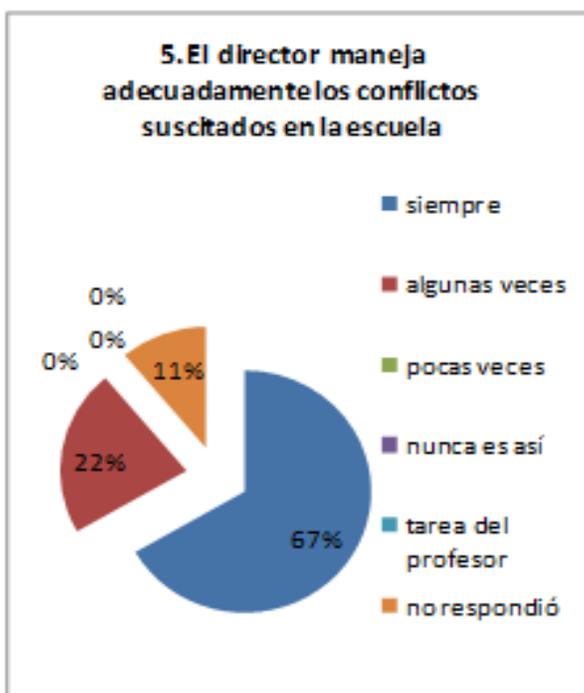
Figura 5. Ítem 4
Respuesta de encuesta a directores



Ítem 5: El 67 % de los directores han manifestado manejar adecuadamente los conflictos suscitados en las escuelas, el 22 % de ellos, reconocen tener problemas ante los conflictos, y el 11%, aseguran que pocas veces el manejo para la solución de problemas es adecuado. En un taller de actualización, algunos docentes manifestaron inconformidad hacia sus directores por sus formas de trabajar. Un ejemplo es de una maestra, que con angustia e inquietud expresó no tener apoyo de su director, esto se muestra con un problema en la escuela que pasó desapercibido a pesar de haber sido reportado:

“Fui víctima de agresión verbal y física, por un padre de familia inconforme por la calificación asignada a su hijo. Al decirle a mi director, me contestó que ponga más atención a mis formas de enseñar para que no me reclamen los padres de familia.”

Figura 6. Ítem 5
Fuente: respuesta en encuesta del director

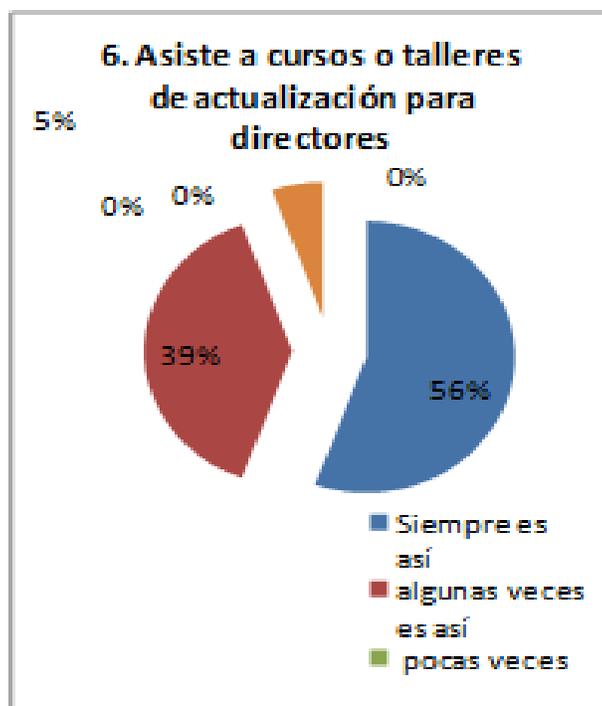


Maican (2004) señala: Hay que considerar que el liderazgo es una influencia interpersonal, la cual se ejerce en determinada situación, donde la comunicación es sumamente importante, porque cuando se transmite información suficiente, se logra motivar y orientar al personal a ejecutar sus tareas positivamente, lo que ayuda al logro de los objetivos.

Ítem 6: El 67% de los directores expresan a través de sus respuestas que asisten a los cursos ofertados para directores, sin embargo, en la Instancia Estatal de Formación Continua para Maestros en Servicio, fueron ofertados 3 talleres para directivos (sin costo alguno), a los que solo fueron dos personas, una profesora de arte y un investigador. En este sentido, podemos pensar que los directores al no estar actualizados en los cambios de reforma, no pueden dar acompañamiento pedagógico a los docentes o desarrollar competencias de liderazgo para guiar al colectivo escolar.

Figura 7. Ítem 6

Fuente: respuesta en encuesta de director



Ítem 7: El setenta y ocho por ciento de los directores intercambian experiencias de su gestión con otros directores. Estos datos cumplen esta condición, ya que durante las juntas bimestrales por zona escolar los directores rinden cuentas de los acontecimientos generados en sus escuelas según su plan de trabajo. Los resultados cobran significado al ser compartidos, ya que no solo quedan plasmados en una memoria del departamento de Secundarias Generales para futuras planeaciones, sino que algunos directores las adoptan para sus escuelas.

Un director piensa al respecto:

Actualmente, es importante recoger evidencias, documentar errores y éxitos y compartirlos, plantear dudas y tomar decisiones compartidas, dos cabezas piensan más que una, y juntos podemos solucionar más problemas.

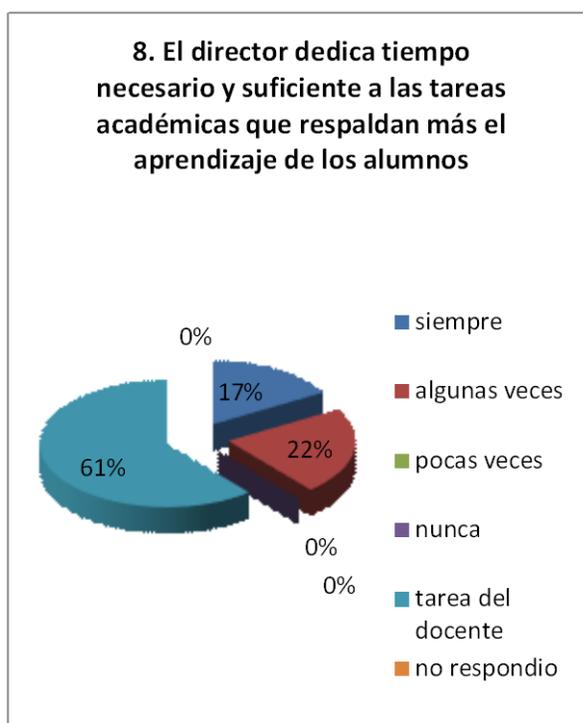
Figura 8. Ítem 7
Fuente: respuesta en encuesta de directores



Ítem 8: El sesenta y un por ciento de los directores no se dedican a las tareas académicas porque para ellos, son los docentes los encargados de dominar bien sus asignaturas para enseñar correctamente a los alumnos, el veintidós por ciento comentan que algunas veces y el diecisiete por ciento dijeron que siempre se involucran, aunque en las observaciones en las escuelas no se dan estas condiciones.

Desde esta perspectiva, un liderazgo pedagógico es más satisfactorio y eficaz, cuando el director participa activamente de los cambios curriculares para ofrecer apoyo al personal docente bajo el cumplimiento de normativo que permita orientar guiar el trabajo para alcanzar los objetivos trazados. Está claro, que una buena orientación pedagógica, depende de las expectativas, orientación y capacidad del director compartir el conocimiento.

Figura 9: Ítem 8
Fuente: respuesta en encuesta de directores



Ítem 9: El cuarenta y cuatro por ciento de los directores reconocieron que no logran una buena comunicación con la comunidad escolar y con los padres de familia, el treinta y tres por ciento reconocen que pocas veces y un diecisiete por ciento dijo que siempre logra una buena comunicación con los padres de familia.

Las escuelas de hoy, por los hechos observados, carecen de una buena comunicación entre directores y docentes con los padres de familia, siendo ellos también protagonistas de estos cambios educativos.

Hay que destacar la importancia de involucrar a los padres de familia porque en el nuevo currículo la responsabilidad es compartida, por lo que se propone establecer una relación más estrecha con los tutores de grupo, que participen en actividades académicas proporcionadas por los docentes y con el apoyo de los directivos (SEP, 2008).

Figura 10. Ítem 9
Fuentes: respuestas de encuesta de directores



Ítem 10: El noventa y cuatro por ciento de los directores reconocen que son creativos e innovadores y con iniciativa para emprender acciones novedosas en las escuelas, acciones que no siempre son llevadas a efecto, como lo reconoce el seis por ciento, unas veces por la falta de apoyo del colectivo escolar, por cuestiones económicas o por falta la falta de apoyo institucional para tener autonomía en la toma de decisiones. Así mismo, consideran necesaria una descarga administrativa para poder centrarse en lo pedagógico, atender a los padres de familia y pensar en proyectos escolares.

Para Fischman (2009), un gerente innovador asume retos, cuestiona los supuestos o paradigmas, es curioso, flexible, tiene sentido del humor, es perseverante y optimista, rompe esquemas, y desarrolla e implementa proyectos nuevos y propuestas de mejora flexibles y alineadas con la empresa de la empresa.

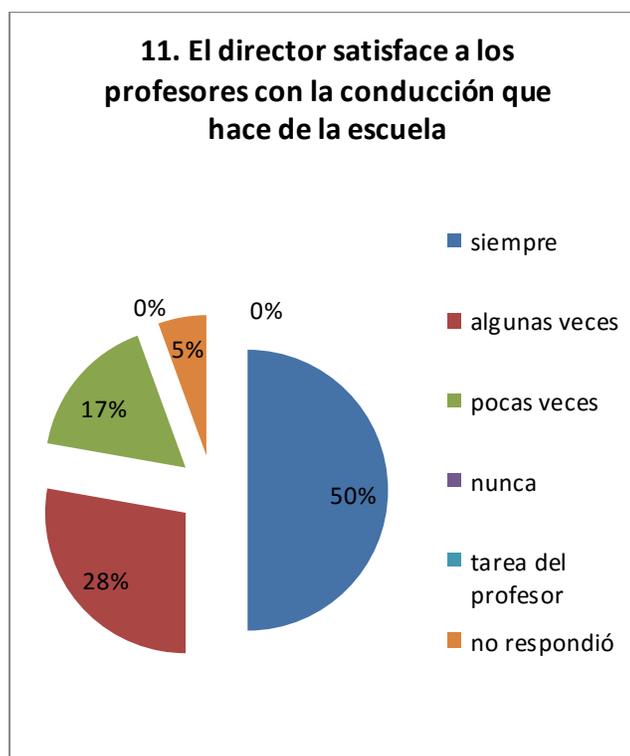
Figura 11.
Fuente: respuesta en encuesta de directores



Ítem 11: El cincuenta por ciento de los directores asumen que satisface a todos los profesores con la conducción que hace en la escuela, el veintiocho por ciento que algunas veces, el diecisiete por ciento pocas veces y el cinco por ciento no respondió. Con respecto a los valores arrojados, se deduce que prevalece una urgente necesidad de asesoramiento para dar acompañamiento pedagógico a los directores para que a su vez brinde asesoría a los docentes.

Al respecto Antúnez (2004) señala, que la participación de todos los miembros de la organización en las labores de planificación, es un factor clave para implicarlos en la asunción de los objetivos y en la ejecución de las tareas que después se le encomendarán para transformar la escuela en una comunidad de aprendizaje.

Figura 12. Ítem 11
Fuente: respuesta en encuesta de directores



En conclusión, este análisis realizado, representa el punto medular de la investigación, ya que de acuerdo a la normatividad vigente, los primeros 11 ítems dan respuesta a las demandas del nuevo modelo de gestión en las escuelas, propuestos por la SEP, 2010 a través de la Reforma Secundaria 2006, en el que se pondera el liderazgo efectivo y la gestión estratégica.

Los resultados señalan una alta autocrítica por parte de los directores, sin embargo se observa que una minoría ejerce un liderazgo efectivo en sus escuelas, se palpa la necesidad de influir en los subordinados para alcanzar resultados satisfactorios, lograr metas, establecer confianza y empatía en las escuelas.

Así mismo, conviene destacar, que el director como líder de su organización, debe permitir a sus subordinados que tomen decisiones y se apropien de los cambios, usar sus propios recursos y estrategias y apoyarlos con una actitud positiva a afrontar los problemas que se generan con los alumnos, los padres y madres de familia y con los mismos colegas que muestran sus diferencias ante nuevos retos.

Nuestra investigación también indica que es importante que los directores manifiesten su orgullo a sus subordinados por el trabajo que realizan y los resultados que se alcanzan, propiciar la reflexión de lo que se va a realizar, involucrar al personal y compartir responsabilidades.

Los planteamientos anteriores muestran que el director puede influir con su participación al logro de metas tangibles (objetivo 3) cuando delega, cuando alienta, cuando orienta y cuando involucra al personal en las tareas institucionales.

Tabla 2.
Clima de confianza

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
12	7	7	0	0	0	4
13	7	0	0	0	8	3
14	4	12	0	0	0	2

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

En la **tabla 2** se presentan los resultados de la variable “clima de confianza”, a través de los **ítem 12, 13 y 14**. Siete de los directores afirman que siempre hay buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad escolar, siete que algunas veces y cuatro no respondieron. Un clima escolar positivo, se desarrolla en un marco de respeto, tolerancia y cooperación entre los miembros de la comunidad escolar: y esto se logra a través de la conducta propia, del establecimiento de reglas y límites, y con el liderazgo del director.

Durante la visita a una escuela y la observación a una clase, se pudo percibir un buen clima laboral, que reflejaba sus resultados en las aulas. Durante una clase de inglés, se observó a un docente cantar y bailar con sus alumnos, en orden y armonía. Al término de su clase, los alumnos por la ventana le gritaban “bye, teacher”. Se le preguntó al docente como lograba ese carisma con los alumnos y el respondió con orgullo:

“No estoy solo en esto, el director me apoya mucho para realizar mis actividades, ya sean en el aula, en la cancha o bajo un árbol”

Tabla 3
Compromiso de enseñar

ITEM	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
15	14	3	0	0	0	1
16	15	3	0	0	0	0
17	4	2	0	0	12	1
18	8	7	0	0	0	3

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

Tabla 3, los ítems 15, 16, 17 y 18 corresponden a la variable “Compromiso de enseñar”. Aunque a los docentes corresponde la enseñanza de asignaturas en las aulas, el director debe tener una actitud de cambio, de compromiso, de conocimiento pedagógico y transmitírsela a sus maestros. No obstante, las nuevas formas de gestión demandan directores que den asesoría pedagógica y acompañamiento a los profesores.

Sin embargo, como se observa en los resultados planteados, para los directores son los docentes los responsables del manejo adecuado de los planes y programas para mejorar el aprendizaje; sin embargo el Manual de Organización de Escuelas Secundarias (1981), y el Acuerdo 384, puntualizan la participación del director para encausar las tareas del docente para poder alcanzar la calidad que se oferta a los alumnos.

Se palpa la necesidad de cambios en las escuelas, pero como puntualizó un director durante la junta bimestral con autoridades educativas: “*se requiere más apoyo y*

organización de las autoridades educativas porque hay muchas cosas que se solicitan a los docentes hoy, y eran para ayer”.

Así mismo, es importante recalcar la disposición de los directores para apoyar a los profesores a cumplir bien sus funciones, ya que algunos profesores en los talleres de actualización, manifiestan angustia por la falta de apoyo que se les brinda. Contrario a la descripción en el cuadro de Clima escolar, el profesor de otra escuela comenta:

“Si saco a los alumnos a realizar una actividad fuera del aula, el director me dice luego, luego, que los alumnos solo hacen relajo, me pide luego regresarlos al salón, y si repliego las mesas alrededor y los alumnos trabajan en el suelo, dice, qué por qué tanto desorden en el salón”

Aunque la responsabilidad del docente es mediata en el proceso de la enseñanza e instrucción, de manera general se observó en las escuelas aislamiento del director hacia la tarea pedagógica

Para Darling-Hammond (2002, p.148), las escuelas que alcanzan el éxito, son aquellas que tienen una gestión alta, un buen liderazgo y la implicación activa del alumnado.

Sin embargo cabe considerar que las nuevas propuestas de autogestión permiten desarrollar intervenciones dirigidas de gestión para transformar su realidad, construir rutas propias, cursos y escenarios de acción en donde se creen nuevos modelos que permitan autonomía a los miembros de la comunidad escolar con un bien común, para lo que es importante además de una buena planeación, el liderazgo del director.

Tabla 4
Decisiones compartidas

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
19	15	0	0	0	0	3
20	1	2	8	5	0	2
21	9	2	0	5	0	2

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

Cuadro 4, Decisiones compartidas, **ítems 19, 20 y 21**. La descripción operativa de esta variable se refiere a la construcción de un camino seguro, con altas expectativas que favorezcan el aprendizaje de los alumnos. Para lograrlo es necesario elaborar un proyecto educativo en el que participe la comunidad escolar, acción que según se ha observado no se cumple.

De acuerdo al Programa Escuelas de Calidad (2001), la planeación es necesaria para mejorar la gestión de las escuelas en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social, bajo el supuesto de que si transforman sus prácticas y relaciones, habrá mejores condiciones para el aprendizaje y los resultados educativos de todos los alumnos.

En las juntas se pudo observar a los directores realizar el Plan estratégico de transformación escolar con sus colaboradores de confianza y solo dan a conocer al resto del colectivo los resultados para dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Tabla 5
Planeación Institucional

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
22	6	9	0	0	0	3
23	1	4	0	0	0	2
24	17	0	0	0	0	1
25	13	4	0	0	0	1

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

Cuadro 5, Planeación institucional. **Ítems 22, 23, 24, 25**. La educación, como toda tarea orientada hacia un fin, debe ser planificada para guiarla mejor y dotarla de sentido, para economizar tiempo, recursos y esfuerzos y finalmente, para facilitar el logro de los recursos previstos.

Tal como lo sugiere Fullan (1991), citado por Darling-Hammond, todo cambio escolar no surge por mandato propio, no funciona por separado, es indispensable que exista el liderazgo político (apoyo de las autoridades educativas), asesoramiento, el intercambio de experiencias exitosas y una buena planeación con visión compartida.

Para que se puedan alcanzar las metas institucionales, es menester, que antes de iniciar un nuevo ciclo escolar, el director formule con el apoyo del colectivo escolar, procedimientos, reglas y directivas, que se expresen con claridad y sin ambigüedad los objetivos que se pretenden, y esto es, a través de los consejos de participación social y consejos técnicos escolares, sin embargo, estos no son ejecutados en las escuelas como un trámite formal.

Tabla 6
Autoevaluación

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
26	14	3	0	0	0	1
27	9	7	0	0	0	2
28	11	5	0	0	0	2

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

Tabla 6, “autoevaluación institucional” **Ítems 26, 27 y 28**. La autoevaluación debe ser un proceso permanente de verificación, diagnóstico, análisis, acción y retroalimentación al interior de las escuelas e instituciones educativas. En comparación de los resultados que proporcionan los directores en las juntas bimestrales y en la revisión de documentos oficiales, no se cumple con esta condición, ya que no se da seguimiento a las acciones o procesos académicos o administrativos en las escuelas. Este proceso, debe poseer las características permanentes de carácter integrador, debe llevarse a efecto en todo momento y no tener un final, ya que debe ser como un agregado del proceso educativo, el cual, por su papel orientador debe ser asumido por directivos, docentes y alumnos de forma sistemática e integrada con el quehacer educativo.

No hay evidencias en los registros de un seguimiento por escuelas, lo que se encontró como autoevaluación, corresponde a tres escuelas pilotos en el estado de Campeche.

Tabla 7
Redes escolares

<i>ITEM</i>	Siempre es así	Algunas veces es así	Pocas veces es así	Nunca es así	Tarea del profesor	No respondió
29	15	2	0	0	1	15
30	1	2	1	11	2	1
31	13	2	1	0	2	13

Fuente: respuesta obtenida de la aplicación de la encuesta a los **directores** participantes

Tabla 7. **Ítems 29, 30 y 31.** En los Estándares de Gestión para la Educación Básica señalan que el director de la escuela junto con el supervisor escolar, deben impulsar la formación de redes escolares, ya que esto, les da la posibilidad de aprender de otras prácticas mediante el intercambio de experiencias exitosas o simplemente por compartir problemas semejantes y contrastar las formas de resolverlos.

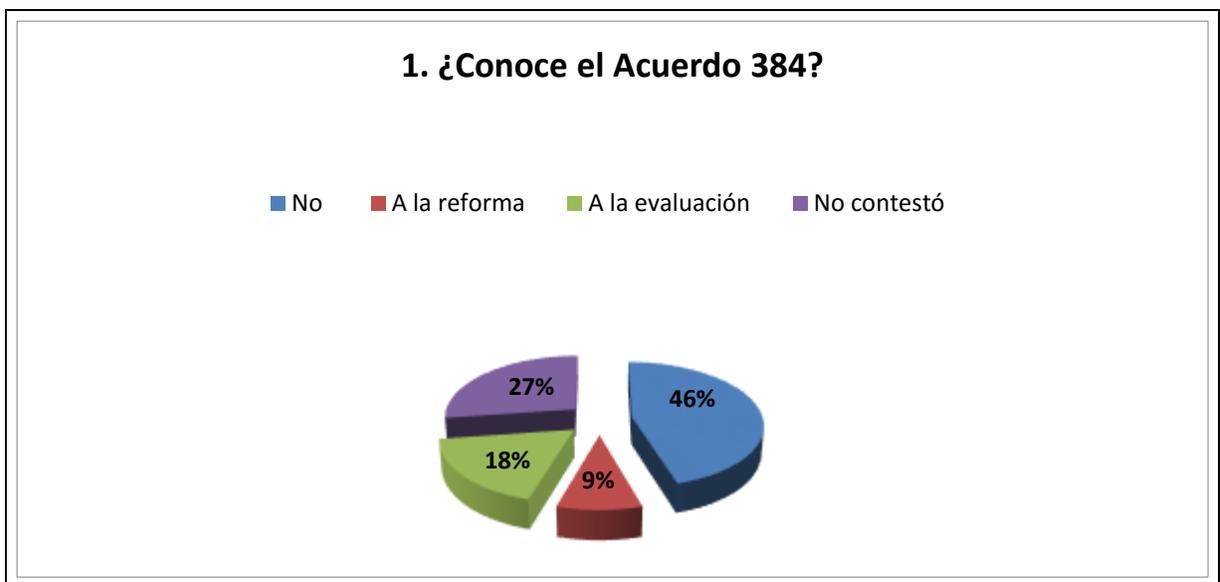
Así mismo, se consideran una oportunidad para fortalecer los procesos de aprendizaje, y acercase a los equipos técnicos pedagógicos, directores de otras escuelas y a los padres de familia.

A pesar de que el trabajo pedagógico del director, demanda más participación, la ausencia de esta práctica se puede ver en la respuesta de este ítem, en el que de 18 directores, solamente uno brinda apoyo de capacitación a docentes o directivos, ni establece relación en las redes sociales, este rubro corresponde al uso de las Tic's, la creación de blogs y páginas web para dar a conocer los eventos que se realizan en todos los aspectos de la vida escolar.

➤ **Del cuestionario del director (anexo 3)**

Para **determinar el grado de conocimiento** que tienen los directores sobre la Reforma Secundaria que conduce a las nuevas formas de gestión, se aplicó a los dieciocho directores de escuelas transferidas un cuestionario para directores de cinco preguntas abiertas.

Figura 12

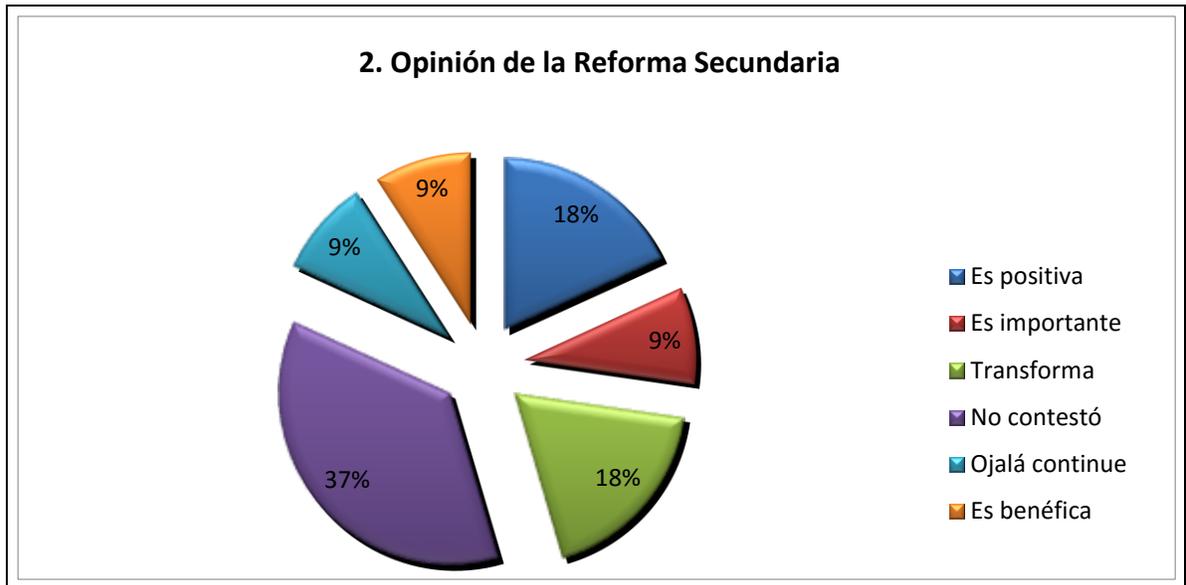


Fuente: respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores participantes.

Pregunta 1. ¿Conoce el Acuerdo 384? (si la respuesta es sí, explique a qué se refiere).

De los dieciocho, seis directores no respondieron y siete dijeron que no conocen el Acuerdo 384 lo que en total son el 73% los que no tienen conocimiento. Uno dijo que corresponde a la reforma educativa, dos respondieron que a los planes y programas, uno que a la evaluación y uno al acuerdo 200. Esta pregunta responde al objetivo 2 y señala el desconocimiento que tienen los directores sobre la Reforma.

Figura. 13



Fuente: Respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores participantes

Pregunta 2: ¿Cuál es su opinión respecto a la Reforma Secundaria?

Las respuestas fueron muy variadas, el 37% de los directores no respondieron a la pregunta. Las diferentes opiniones de los directivos sobre la Reforma Secundaria, muestra ambivalencia en las respuestas con relación a la pregunta uno, ya que la Reforma Secundaria está explícita en el Acuerdo 384 que establece el nuevo Plan y Programa de estudio para Educación Secundaria.

A pesar de que *trece* de los dieciocho directores en la pregunta 1 dijeron no conocen la Reforma Secundaria, en esta dieron las siguientes respuestas:

Director 1: *Es una mejor propuesta ya que el alumno tiene la oportunidad de elaborar su proyecto y construir su propio conocimiento.*

Director 2: *Como todo cambio o transformación tiene aspectos positivos y negativos.*

Director 3: *Darle una mejor oportunidad para mejorar académicamente.*

Director 4: *Limitado.*

Directores 5, 6, 7 y 17 no respondieron.

Director 8: *Muchos cambios positivos en relación al trabajo del alumno.*

Director 9: *Es positiva y capacita permanentemente al docente en su función docente.*

Director 10: *Pues que en algunos casos ha sido de provecho para los (as) alumnos (as) como el hecho de tener menos materias para que puedan enfocarse mejor. Pero hay muchas cosas que falta mejorar aún, pues hay mucha diferencia de nuestros alumnos con los de otros países.*

Director 11: *Es una reforma que necesita estructurarse por estar incompleta.*

Director 12: *Es benéfica ya que pretende una articulación con los tres niveles de la educación básica.*

Director 13: *Que es buena pero no está bien aplicada.*

Director 14: *Es muy importante porque los alumnos se actualizan con los maestros.*

Director 15: *Solo en cuanto a su aplicación.*

Director 16: *Es buena para los maestros pero no todos la aplican.*

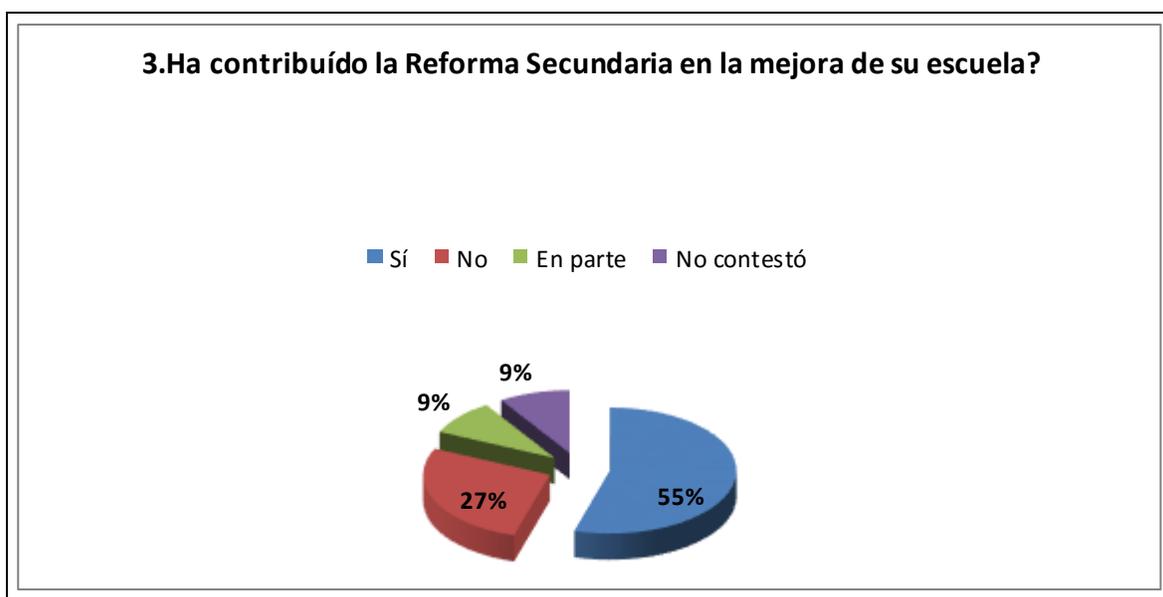
Director 18. *Ojalá continúe como está.*

En la pregunta 2, los directores 5, 6, 7 y 17 no respondieron; los otros catorce directores emitieron un juicio sobre la Reforma de la Educación Secundaria a pesar de que en la pregunta uno, trece de los dieciocho directores dijeron que no la conocen. Esto hace pensar en la falta de información que poseen, ya que como se menciona en la pregunta anterior, Acuerdo 384 y Reforma Secundaria es lo mismo.

Para Méndez (2005), citado por Alarcón comenta con relación a los directivos que:

“existe una clara separación entre el mundo académico llevado por el profesor en el aula y el mundo administrativo de la escuela y el sistema llevado por los funcionarios”

Figura 14



Fuente: respuesta en cuestionario para directores.

Pregunta 3: ¿Considera que la Reforma Secundaria a contribuido en la mejora de su escuela? (si o no, explique por qué).

Una vez más los directores 5, 6, 7 y 17 no respondieron. Los demás directores a pesar de haber dicho que no conocen la reforma, compartieron opiniones muy precisas, que hacen pensar por un lado, que los directores conocen los objetivos de la reforma pero no saben que el Acuerdo 384, es la misma Reforma de la Educación Secundaria emitida por el Diario Oficial de la Federación.

A continuación se presentan las siguientes respuestas:

Director 1: *Se escucha la propuesta de todo el personal, la actualización del personal, los cursos de los talleres, pero los resultados son los mismos.*

Director 2: *Sí por el desarrollo de competencias y la implementación del proyecto*

Director 3: *Sí, permite que el alumno demuestre sus habilidades, capacidades y valores.*

Director 4: *No, por su aplicación incompleta o nula.*

Director 8: *Sí, debido a que hizo más participativos a los alumnos al investigar y realizar proyectos.*

Director 9: *Sí, porque los maestros aplican lo aprendido y poseen herramientas para desempeñarse.*

Director 10: *Más o menos, me gusta que existan más contenidos prácticos o que se haga obligatorio, sin embargo hay chicos que los sienten fácil y no se preocupan por investigar más, se han vuelto más flojos y ya solo quieren las cosas listas para digerir.*

Director 11: *No, por no contar con instalaciones adecuadas que permitan la programación adecuada.*

Director 12: *Sí, por el manejo de las competencias para el desarrollo de los estudiantes.*

Director 13: *No, porque la mayoría de los docentes no conocen adecuadamente la reforma.*

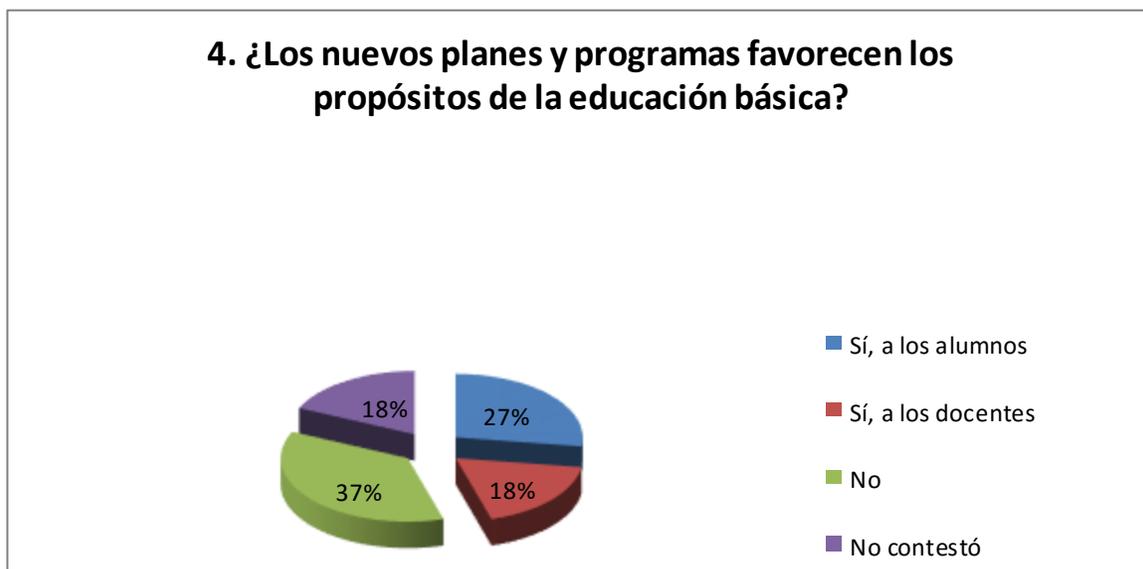
Director 14: *Sí, por los talleres continuos que imparten.*

Director 15: *En parte*

Director 16: *Sí, los alumnos se involucran más en la asignatura*

Director 18: *Sí, estamos conscientes de la dialéctica.*

Figura 15



Fuente: respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores participantes

4: ¿Cree que los nuevos planes y programas favorecen los propósitos de la educación secundaria? (si o no, de una razón).

Los directores 5, 6, 7, 14, 15, 16 y 17 no respondieron a esta pregunta. A continuación se detallan las otras respuestas

Director 1: *Sí, por los talleres, los proyectos y la participación de padres de familia. Pero No, por la actitud de los docentes, el bajo interés de los padres de familia.*

Director 2: *No, son muy ambiciosos los contenidos, algunos docentes no han entendido cabalmente el sentido de la reforma educativa.*

Director 3: *Sí, porque permite el desenvolvimiento nato del alumno. No, porque el maestro ya no se prepara para su clase, se confía de lo que el alumno investiga*

Director 4: *No, es la poca información de su contenido y la aplicación de acuerdo a sus objetivos.*

Director 8: *Poca actualización del docente, aunque fomenta el trabajo en equipo.*

Director 9: *No, porque los capacitadores son sin previa preparación, lo bueno es tener material actualizado y recordar la labor del docente.*

Director 10: *Sí porque no se satura tanto a los alumnos porque los aprendizajes son más prácticos. La debilidad es que los chicos todo lo reciben masticado (perdón por la expresión), la educación se está abaratando siendo muy mediocres.*

Director 11: *Mucho apoyo a los alumnos y las asignaturas están inconclusas. El alumno que sale de la secundaria ¿se acordará de Biología en la prepa?*

Director 12: *No, porque no hay una correcta preparación para los maestros en base a competencias.*

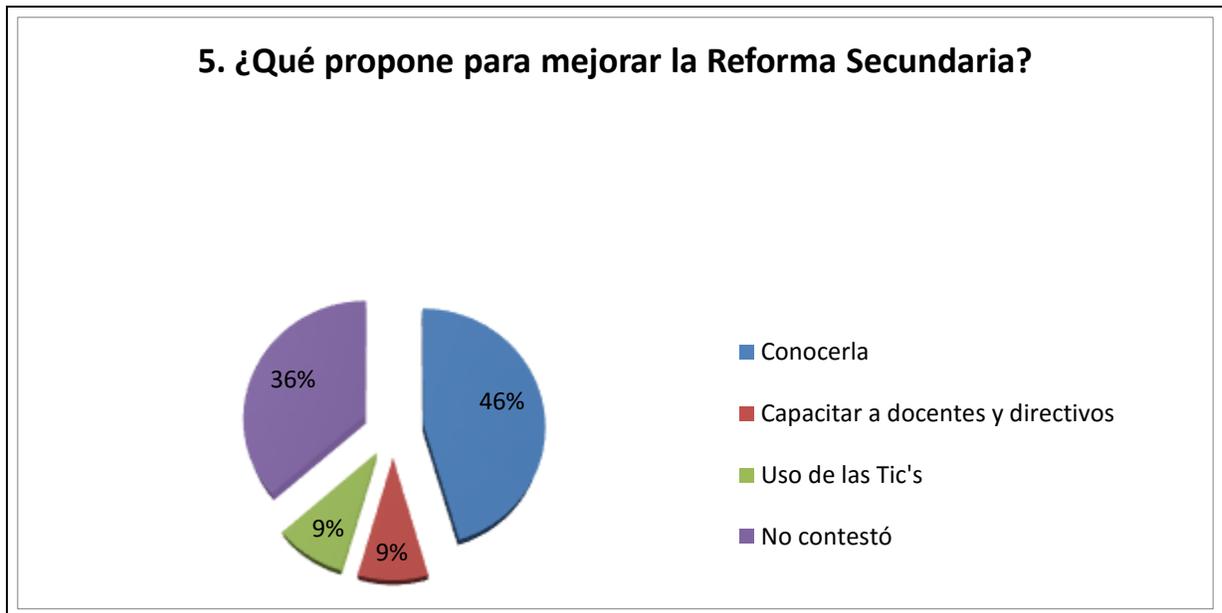
Director 13: *El desconocimiento de la misma.*

Director 18: *Sí por la actualización e involucramiento de todos los participantes pero faltan recursos y tiempo.*

Uno de los directores agregó al reverso del cuestionario y con un asterisco a la pregunta cuatro la siguiente reflexión:

“Hay que fortalecer el lado humano de nuestros jóvenes y dejar de hacer tantos cambios en los programas de estudio, porque ahora los alumnos ni quieren leer, ni tienen sentido de responsabilidad, no respetan las normas, además de que tienen una gran necesidad afectiva”

Figura 16



Fuente: respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario a los directores participantes

Pregunta 5: ¿Qué cambios haría para mejorar las estrategias de la Reforma de la Educación Secundaria?

Aunque siete directores no respondieron (5, 6, 7, 14, 15, 16, 17), los otros directores con sus respuestas expresaron su sentir ante las transformaciones educativas, dejando entrever las necesidades que prevalecen en los centros educativos, sin embargo, se observa que “estas necesidades” se asocian también, a la formación humana, laboral o al estilo de vida del director, ya que actúan según su experiencia y consideración, no tienen claros los cambios que conllevan las reformas educativas por lo que muchos piden a gritos capacitación o conocimiento de la misma.

Estos son los cambios que harían los directores:

Director 1: *Cursos de relaciones humanas, tener los equipos de apoyo para las escuelas como los jefes de enseñanza para motivar a los maestros, adecuar un período fuera del calendario para capacitar a los docentes.*

Director 2: *Capacitación a docentes y directivos, considerando tiempos reales y suspensión de labores. Articulación de lo tradicional con lo actual.*

Director 3: *Mejor capacitación y asesoría por parte de los jefes de enseñanza y darle seguimiento.*

Director 4: *Información y conocimiento oportuno y profundo de sus lineamientos.*

Director 5: *Capacitar y mejorar la actualización docente.*

Director 6: *Que asistan los directores, que usen más la tecnología y traer especialistas en algunas ocasiones.*

Director 10: *Implementar o llevar a cabo los rincones de lectura en secundaria, además de la materia de español y/o talleres de lectura y redacción, así como generar baterías de investigación (nosotros les enseñamos a ir a una biblioteca a recopilar información para prepararlos para que en un futuro sepan realizar trabajos de tesis que se puedan llevar a cabo desde el nivel básico, es decir, que de verdad se lleven a cabo en competencias y que los alumnos sean un poco más autodidactas) y jamás regalar calificaciones a los alumnos, sino enseñarlos a obtenerlas por medio de su esfuerzo.*

Director 11: *Incrementar en secundaria el rincón de la lectura, sea obligatoria la tutoría, que a los maestros les den cursos para tener la función adecuada.*

Director 12: *Solamente que exista una certificación de los docentes en competencias.*

Director 13: *Que todo se dé en tiempo y forma hacia todos los interesados.*

Director 18: *Mayores reuniones académicas.*

➤ **De la guía de observación**

La primera reunión de directores con supervisores en agosto de 2010, fue para elaborar el plan anual por zona escolar para el ciclo escolar 2010-2011. Acudieron autoridades educativas de secundarias generales e integrantes de la mesa técnica del mismo departamento, directores y supervisores.

Para la presentación del proyecto para elaborar el plan de trabajo dos de tres supervisores usaron cañón, computadora, bocinas, vídeos de motivación, agenda de trabajo, una guía de los puntos a tratar. Así mismo, mostraron dominio de los aspectos a tratar. Los directores a su vez mostraron respeto, pusieron atención a la junta y compartieron responsabilidad en la organización y toma de decisiones. El ambiente fue de armonía y respeto.

En la segunda junta, uno de los supervisor entregó a los directores de su zona escolar un reporte de zona escolar elaborado a mano y en copias fotostáticas, no usó medios electrónicos, delegó la responsabilidad a los mismos directores para que se organicen para dar seguimiento a sus planeaciones y no guio las actividades. Los directores se veían poco interesados Se pudo observar a dos directores charlar sin percatarse de la información que daba el supervisor.

Estos sucesos, son ejemplos de los supuestos que se forman en las escuelas, y es una evidencia clara de la falta de interés y de respeto hacia su equipo de colaboradores.

En las reuniones finales, los directores entregaron los resultados finales que emanan del trabajo realizado en sus escuelas durante el ciclo escolar.

Esta información, a su vez es procesada por el supervisor para entregar al jefe del departamento en una reunión final con supervisores de las distintas zonas escolares para comparar los resultados obtenidos y elaborar el plan estratégico estatal del siguiente ciclo escolar.

En esta reunión, el responsable de la sub-jefatura técnica pedagógica, presenta un diagnóstico global sobre las incidencias de escuelas que conforman la plantilla de escuelas secundarias generales para las estrategias de mejora.

De los resultados obtenidos en el ciclo escolar 2010-2011 se demandan acciones que competen a la gestión del director y a la respuesta de las autoridades educativas para dar solución a los siguientes planteamientos:

- ♦ Completar al personal de las escuelas docente y/o administrativo de las escuelas.
- ♦ Reducir el número de alumnos en los diferentes grupos y grado escolar.
- ♦ Simplificar las cargas administrativas de los directivos y docentes.
- ♦ Establecer mejor comunicación entre autoridades y directivos.
- ♦ Enviar información en tiempos y forma a los directores.
- ♦ Entregar oportunamente materiales e información referente a las reformas educativas.

Así mismo, los directores deben convertirse en líderes y asumir las responsabilidades de la dirección, lograr la cohesión del grupo y promover la autonomía, el respeto, la toma de decisiones, la responsabilidad y la autoevaluación,

Tabla 9

Comparativo de problemas focalizados al término de dos ciclos escolares	
2009-2010	2010-2011
Uso de celulares	Exceso del uso de celulares en las clases
Falta personal en las escuelas	Plantilla escolar incompleta
Poco apoyo de los padres de familia	No hay apoyo de los padres de familia
Ausentismo de docentes al cumplimiento de sus labores	Faltas del personal a sus labores
Los enfoques y metodología no son aplicados correctamente	Falta de unión entre el personal
Excesiva carga de contenidos programáticos	Familias disfuncionales
Falta de interés de los docentes por asistir a los cursos de actualización	Población flotante
Grupos muy numerosos, mayores de 40 alumnos	Los grupos escolares están saturados, no hay espacio en las aulas
Falta de espacios para la planeación de clases y evaluación de los alumnos	Exceso de actividades culturales, deportivas y administrativas.
Desconocimiento de los enfoques y propósitos de las asignaturas	Los alumnos no quieren estudiar solo les interesa el certificado
Falta de planificación de clases	No hay equipamiento adecuado para uso de las TIC's

Como parte del análisis de los componentes utilizados en esta investigación y de los datos obtenidos con el apoyo del equipo técnico pedagógico del departamento de secundarias generales, y en observancia de los resultados de un taller para directivos, se resume que algunos directores desconocen la normatividad de su cargo y los propósitos de la Reforma de Educación Secundaria, necesaria para mejorar sus prácticas gestoras como responsables mediatos de su encomienda.

Así mismo, se detectó que algunos directores carecen de las competencias básicas para hacer Gestión Escolar como líderes efectivos en las escuelas de Educación Secundaria General en el Estado de Campeche de acuerdo a la Reforma de la Educación Secundaria implementada en el 2006 ya que no poseen la información adecuada y oportuna por parte de las autoridades educativas, y parcialmente tienen autonomía para llevar acciones innovadoras que produzcan los cambios.

Adicionalmente se observa que los directores no influyen, desde sus propias conductas para generar una cultura escolar de calidad que guíe a los adolescentes hacia la consecución de las metas educativas. Los directores, desde sus prácticas gestoras no ejercen un liderazgo efectivo que permita mejorar sus relaciones laborales e integrar al personal.

Si los resultados, arriba mencionados, se consideraran como representativos del quehacer directivo, sería posible generar las estrategias que permitan mejorar las relaciones, integrar al personal y como consecuencia lógica mejorar el desempeño académico para alcanzar la calidad en la educación que ofrecen a los usuarios de las escuelas, esto por supuesto tendría que ser objeto de estudio de otra investigación.

4.2. Análisis e interpretación

Las competencias de los directores de escuelas públicas de educación secundaria general requieren ser revalorizadas desde el mismo sistema educativo que espera del director el cumplimiento de trámites administrativos y burocráticos, y la aplicación de normas vigentes, minimizando ellos mismos, la importancia que la gerencia escolar representa. Se les pide que sean autónomos y cuando toman decisiones son juzgados o sancionados desde las jefaturas correspondientes, se les pide que sean innovadores y carecen de recursos para llevar a la práctica los proyectos.

El liderazgo es considerado la máxima cualidad de las competencias que debe poseer el director, pues el trabajo del director no se trata solo de ordenar y controlar, ya que estos nuevos tiempos demandan cambios e innovaciones, no más rutinas. El director como líder debe ser flexible, usar eficazmente las estrategias gestoras de las que dispone para pilotear con éxito en el día a día a día su institución.

Ante esto un director comenta:

“¿Cómo saber de qué manera actuar ante los cambios, si ahora los docentes quieren ser los directores y los padres los docentes, el mundo está de cabeza, desde 2002 no recibimos capacitación sobre los cambios de las reformas, y en definitiva los tiempos de hoy, no son los mismos que ayer...”

Los directores y la Reforma de Educación Secundaria no pueden separarse, el director antes de convertirse en administrador fue docente, un profesor frente a grupo que desafió los obstáculos y disfrutó la gloria y el triunfo de ver graduados a sus alumnos, que se sintió orgulloso de la transformación que había en su centro de trabajo.

Ante esta realidad, surge la duda... ¿Cuándo dejó el director de ser el docente para convertirse en administrativo? ¿En qué momento dejó de generar las condiciones para que los proyectos se materialicen, para que el fracaso siga siendo un mito y sienta nostalgia por la escuela que ya no es?

Otro de los directores participantes suspirando recordaba con alegría y tristeza:

“Cuando yo empecé a ser director, me di cuenta de que ser director era más que dirigir un partido de beisbol. Porque yo pensaba que tenía todo bajo control: recursos materiales, económicos y personas de buena fe. Pero conforme pasó el tiempo me di cuenta que no todo era como yo lo fantaseaba, porque un día fui al campo y me di cuenta que me encontraba solo, que la gente abucheaba y exigía, pero no daba, que los mismos dueños del equipo te dejaban solo para resolver la jugada”

Esta metáfora hace pensar que no se puede pensar la gestión de la escuela sin recuperar fuertemente la dimensión política del director y que no es dirigir por dirigir, se necesita conocer lo que se pretende dirigir para saber cómo hacerlo.

Ante estos pensamientos, algunos directores sienten la imperante necesidad de tener espacios y tiempos para reflexionar la práctica escolar, con temas reales que les permita centrarse en su tarea, entendida esta, como un conjunto de orientaciones hacia los objetivos establecido y las metas institucionales deseables.

Pensar en las reformas es pensar en el proyecto formativo que la escuela requiere para ver riquezas y buscar potencialidades en quienes trabajan para la construcción o destrucción de la realización de una mejor escuela.

En síntesis, ser director, líder y gestor de una escuela supone además de tener clara la misión y visión: tomar decisiones respecto a las tareas que se deben hacer, saber qué priorizar, qué postergar, cómo organizar. Es indispensable usar el tiempo adecuadamente, resolver problemas, y no menos importante, conocer los proyectos, documentos curriculares y normativos que rigen la dirección escolar.

La adopción de conductas encaminadas a la generación de una cultura escolar de calidad debe centrar su tarea en la práctica y el intercambio de experiencias exitosas, en donde todos aprenden de todos, en donde los directores son innovadores, creativos, autónomos y comparten su visión de triunfo en la comunidad educativa, sosteniendo la confianza sobre las palabras que se piensan para llevarlas a la realidad que se vive.

En esta cultura los docentes piensan prioritariamente en la enseñanza y se ocupan de que cada encuentro con los alumnos y padres de familia, sea una oportunidad de aprender y construir. Los alumnos adquieren autonomía y se revalorizan las metas institucionales, las cuales que muchas veces de forma silenciosa son perseguidas por unos cuantos.

Lo expuesto, es una utopía que podría convertirse en realidad, en la medida que se cobren compromisos, se conjunten esfuerzos y se mire hacia un solo objetivo.

5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

La falta de liderazgo del director en escuelas de educación secundaria general, conlleva a la pérdida de valores universales, conformismo y aceptación apática de la normativa, lo cual como señala Rodríguez (1999), afecta el buen funcionamiento de la escuela y genera rechazo a las nuevas formas de organización y a sus políticas educativas.

Esto por consiguiente produce estancamiento en los alumnos (cliente último del sistema educativo), quienes aprenden lo que otros también un día aprendieron: reglas de la sociedad, creencias, leyes y culturas, maneras de ser y acontecimientos sociales, ya que con los códigos culturales y lenguaje corporal, se enseña a los chicos de hoy, tal como lo menciona Ruiz (1998) a vivir y soñar y trascender como seres humanos, o aceptar sin criticar y vivir en el estancamiento, en medio de la violencia, del miedo y de la injusticia.

Ante las deficiencias detectadas desde el sistema educativo, se propone que las autoridades apoyen a los directores proporcionándoles la información pertinente a sus labores, ya que para hacer cambios reales debe existir documentación que respalde esos cambios, por lo consiguiente, que sean entregadas en tiempo y forma para que los directores puedan difundirlos en sus escuelas.

También es importante retomar las funciones que corresponde a cada miembro de la comunidad educativa, los directores deben inclinarse hacia el liderazgo pedagógico. Guiar a los miembros de la comunidad escolar en la consecución de metas comunes, de metas institucionales. Que los directores se involucren más con los docentes y se escriba la misión, visión y los valores, y se pongan a la vista de toda la comunidad para tener amplio conocimiento de lo que espera suceda en la escuela.

Los procesos de comunicación deben mejorarse, el trabajo en equipo ponderarse, echar a andar el Consejo Técnico Escolar y el Consejo de participación Social para escuchar de cada miembro de la comunidad sus necesidades, sus expectativas y sus propuestas, de este modo hay corresponsabilidad en las tareas.

Se considera que es muy importante informar a los alumnos del perfil de egreso, de lo que se espera de ellos al término de la educación básica, llevarlos a través de las lecturas, a esos rincones que no conocen y que sin duda, les permitirá ampliar su visión hacia las metas que persigan. Hay que permitir que se expresen, que exploren, que se involucren en su propio aprendizaje, ya que solo así lograrán trascender.

Directivos y docentes demandan capacitación en el manejo de conflictos para mejorar las relaciones humanas. Merecen respeto hacia la labor que desempeñan, que la información que reciban sea veraz, oportuna, pertinente y acorde a los fines que se pretenden. Que se les inculque el amor a la profesión, y se les potencie en sus aptitudes para que no tengan miedo de delegar funciones, responsabilidades o compartir saberes.

Se considera los directores deben recibir formación humanística, ya que el ritmo acelerado de la sociedad está propiciando la pérdida de valores, y de autonomía, y eso se transmite a los alumnos.

Derivado de este estudio, se presenta la situación que viven los directores como producto de la reforma educativa en el nivel de secundaria, particularmente en las 18 escuelas generales transferidas, en donde se realizó el estudio:

- Falta de conocimiento de la Reforma de la Educación Secundaria.
- Desconocimiento de la normatividad vigente plasmada en los Manuales de organización de escuelas secundarias (1981) y Acuerdo (98) que rige a las escuelas secundarias generales.
- Falta de comunicación entre el personal.
- Problemas para establecer buenas relaciones con el colectivo y padres de familia, y alumnos.
- Necesitan motivación y autonomía en las decisiones que tomen en beneficio de las escuelas.
- Requieren trabajar en equipo y delegar responsabilidades.

Pero lo más importante es realizar un plan de trabajo compartido, dejar de copiar viejos esquemas y dar paso a la creatividad, innovación y a la creación de espacios confortables para toda la comunidad escolar, para que los alumnos empiecen a sentir gusto por ir a la escuela.

Los estudios de Datnow, Hubbard y Mehan (1998) señalan que cuando se trata de poner en marcha una nueva reforma, los directores generalmente conciben este proceso como una secuencia lineal de evolución, adopción o institucionalización de una nueva norma de orden burocrático, sin concienciar que ellos son los responsables de impulsar los cambios, resistirlos o activamente subvertirlos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se coincide con este análisis, ya que de dieciocho, trece directores manifestaron no conocer el Acuerdo 384, y aunque algunos tienen idea de lo que se trata la Reforma de la Educación Secundaria, no conocen a fondo los objetivos que persigue, entre ellos, potenciar en la figura del director el liderazgo pedagógico como componente básico de la gestión para la educación básica.

Rosales (2000) efectuó un trabajo de maestría “*¿Calidad sin liderazgo?*”, el cual contiene el análisis de determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio en la provincia de San Juan, en Chile. El carácter del trabajo fue descriptivo y utilizó técnicas de observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios de autoevaluación que determinaron que los directores presentan más conductas de administradores que de líderes.

Concluyó que las escuelas están en proceso de adopción de nuevas formas de gestión y administración por lo que el tema del liderazgo debe considerarse objeto de estudio exclusivamente, ya que para que una buena gestión escolar resuelva el problema de la calidad educativa, se requiere un apoyo decidido, mayor que el que ahora se brinda.

Rosales (2000) concluye en su estudio que los directores tienen rasgos de administradores y no de líderes, al igual que los resultados de mi investigación, en la que se determinó que los directores no poseen las competencias que demandan los cambios en las nuevas formas de gestionar los centros, ya que al análisis de los resultados, se concluye que hay cierta pasividad en la mayoría de ellos, aunque hay que reconocer que dos directores hacen la diferencia porque conocen los propósitos, organizan y buscan siempre innovar y propiciar cambios en sus escuelas.

Para Zorrilla (2004) formar una personalidad integral, no es sólo modificar los contenidos de enseñanza en educación secundaria, ni implantar nuevos métodos sino encontrar nuevas formulas pedagógicas e institucionales que permitan que los cambios se den, ya que los cambios transitan por las personas que hacen posible la educación, como acotación al respecto se remarca la figura del director como el líder que podría lograr este tránsito.

En educación cada docente, cada director, cada actor educativo es responsable de abrir el surco y hacer crecer la semilla. Es importante hacer una introspección y ver qué significa realmente el derecho a recibir una educación de calidad, qué significa que los alumnos logren aprendizajes significativos a fin de convertirse en jóvenes o en ciudadanos competentes, capaces de desempeñarse de manera exitosa en los ámbitos personal, familiar, laboral y social. ¿Qué parte le corresponde a cada uno para lograrlo?

Si además de los instrumentos utilizados en esta investigación se revisaran los resultados de la pruebas estandarizadas como PISA y ENLACE, o se miraran a los

adolescentes e se interactuara con ellos para saber qué piensan de la escuela, de la educación que reciben, del trato de sus maestros y tantas cosas más propias de su edad, se percibiría que la Reforma de la Educación Secundaria abre una gran brecha, que no permite que el discurso se cumpla.

Se observa que a pesar de estar normadas desde 1981 las demandadas prácticas gestoras, hoy día el sistema educativo invita a los directores a que las retomen, ya que aún imperan viejas y tradicionales formas de liderar los cambios.

Cuevas y Díaz (2005) realizaron un trabajo de investigación “El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta”. Trabajaron con directores de centros de Educación Secundaria de Ceuta para determinar las concepciones que los directores tienen acerca del liderazgo que ejercen en sus respectivos centros.

El estudio se basó en múltiples fuentes: análisis de documentos institucionales para comprobar las prioridades educativas del centro y el establecimiento de metas compartidas por el equipo de profesores, así como otros aspectos relacionados con la formación y perfeccionamiento del profesorado, la participación en los Planes de Mejora y otros programas institucionales.

Los resultados señalan una alta valoración que realizan los directores de secundaria de Ceuta sobre sus cualidades de líderes en las diferentes dimensiones analizadas lo que demanda la replicación de este estudio empleando otros procedimientos más objetivos que permitan determinar la realidad del liderazgo que ejercen.

Por lo que los autores sugieren una línea de trabajo similar a la que se realizó, pero que conjugue la auto y heteroevaluación, así como la evaluación interna y externa.

Todos en algún momento elevan su estima calificándose como competentes, inteligentes y capaces. Pero si se sumergieran dándose un chapuzón a su interior y preguntaran a su yo oculto, se entendería el conocido refrán “el león no es como lo pintan”, ya que por naturaleza, el ser humano responde a estímulos y a las maneras en que se relaciona, y esto, parafraseando a Ruiz (2009), no permite percatarse de que la careta puesta, del muro de enfrente, que hace justificar las actitudes y evadir la realidad que se vive negándose a ser, y por lo tanto evadiendo la posibilidad de cambio, de creación, de innovación e incluso de amor al interior de las escuelas.

Ross & Gray (2006) Hallinger y Heck (1996), en un estudio analizaron las relaciones entre dirección y eficacia escolar afirmando que la actividad de los directivos, incide de una manera medible aunque indirecta, sobre el rendimiento académico de los alumnos. Esos resultados coinciden con otras revisiones sobre el mismo tema (Leitwood y Montgomery, Barrozo 1982; Leithwood y otros, 1990), y justifican el interés de estudiar la figura del director.

Así mismo, mencionan a Lorenzo (2001), quien considera que el liderazgo es una influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables:

1. El líder o líderes del grupo con sus características.
2. El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.

3. La situación o contexto, pues como señala Crosby (1996: 3), “los líderes crean entornos en los cuales las personas están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.

Sus resultados señalan. que los directores tienen una alta estima sobre sus cualidades de líderes en las diferentes dimensiones analizadas, sin embargo, la población escolar refleja un ligero retroceso en términos globales. Por lo que recomiendan la replicación del estudio empleando otros procedimientos más objetivos que permitan determinar cómo es en realidad el liderazgo que ejercen.

Los estudios supra citados tienen relación con la presente investigación, en cuanto a la necesidad imperante de la presencia del director como líderes de las escuelas que dirigen, ya que comúnmente realizan una gestión más administrativa que pedagógica, lo que demuestra que el docente es el responsable del ambiente que se genere en las aulas, de que el aprendizaje se logre.

Sin embargo, sin el apoyo y supervisión del director, difícilmente se logra, porque el mismo director le resta importancia dejando entrever que lo pedagógico no es importante; que lo importante es el cumplimiento de tareas administrativas.

5.2 Conclusiones

Desde 1981 el Manual para la Educación Secundaria emitido por la Secretaría de Educación, señala como funciones del director, en materia técnico-pedagógica realizar acciones que hoy, cobran significado en los cambios propuestos en la Reforma Secundaria 2006:

1. Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se efectúen conforme a las normas ya las disposiciones establecidas.
2. Evaluar la efectividad de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje.
3. Programar, organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

Así mismo, en materia de personal escolar, en el inciso 2, se señala que corresponde al director organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlos para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.

Resulta indispensable que los directores estén a la vanguardia de las innovaciones, y pendientes de los cambios que se generen en la agenda educativa ya que como menciona Murillo (2006), las cuestiones pedagógicas-educativas son fundamentales para que el director pueda dirigir los debates, reflexiones y decisiones que se tomen para que la escuela cambie.

A partir del propósito de esta investigación se concluye que es importante entender los conceptos de gestión, liderazgo, cultura, así como conocer los propósitos de la escuela secundaria, la normatividad que la rige, las funciones de cada actor escolar, ya que el sistema educativo demanda un profundo conocimiento para propiciar el desarrollo humano y atender las necesidades emocionales de los adolescentes y del mismo personal.

Se observó la falta de planeación colectiva, por lo que se debe valorar más el trabajo en equipo, compartir las experiencias exitosas, innovar, crear nuevas situaciones de aprendizaje basadas en el respeto entre todo el colectivo escolar y los usuarios, y respeto a los procesos del sistema educativo, a las propuestas. Nadie puede asegurar que un objetivo se cumplirá, si antes no es puesto en práctica.

Por eso es importante implementar estrategias que permitan que la comunicación fluya, que los saberes se generalicen y que impere el respeto a las ideologías y formas de hacer las cosas, que se fomenten los valores humanos.

Ante la ausencia de liderazgo, siendo éste, el componente más importante de la gestión escolar por las características que guarda, no resulta alarmante que los directores demuestren diferentes posturas ante los cambios, lo que es alarmante es que no consideren que el coraje, la determinación y la convicción, es lo que caracteriza a un buen líder, ya que de esto, depende el buen funcionamiento de la organización.

El liderazgo debe ser potenciado entre el personal, entre los padres de familia, entre los adolescentes, resaltando las cualidades de cada persona, ayudándolos a mejorar sus habilidades y destrezas, pues todo cambio trae una enseñanza. D'Souza resalta el pensamiento de Tomás Carly, quien en su intento de explicar el liderazgo, afirmaba que: "el progreso del mundo aconteció por causa de las conquistas individuales de los grandes hombres", pero hoy día, muchas conquistas tienen que ser motivadas, encausadas o apoyadas para que se cumplan.

Durante la visita realizada a las escuelas, se observó que a la vista no existe la misión, la visión y los valores que se deben compartir, cuando es una necesidad tener claro hacia dónde vamos como institución ya que son guía de las metas que se deben alcanzar.

Se aprecia con nítida claridad que no se involucran a padres de familia, supervisores y autoridades educativas, como fuentes de investigación, ya que los instrumentos aplicados permitieron caracterizar los problemas de gestión de los directores, pero también, despertaron el interés por participar de docentes, de alumnos y padres de familia, e incluso, del mismo personal de apoyo y asistencia educativa, esto permitiría replantear metas y dar movilidad a los aprendizajes en las escuelas.

También se identificó la necesidad de actualización permanente de los directores, y que profundicen sobre la gestión que realizan, considerándola como un todo, tal como lo señala la normatividad vigente, que además implica el conocimiento de los niveles educativos que lo anteceden. Esto favorecería, sin duda, alcanzar los objetivos nacionales pero más aún los que correspondan a cada escuela.

Considerando que ningún contexto educativo es igual, no se puede esperar que los directores cumplan sus funciones con una receta. Solo requieren tener una actitud positiva ante los cambios, y en un ejercicio de introspección conocer sus fortalezas y debilidades, y apoyarse en las fortalezas de los subalternos.

5.3. Recomendaciones

Existen múltiples problemas al interior de las escuelas de educación secundaria general, que generan conflictos y se convierten en obstáculos para alcanzar la

ansiada calidad que reclama el sistema educativo. Los problemas que enfrentan los directores están determinados por la idiosincrasia de sus propios actores, ya que desde sus propias conductas y vivencias, se involucran o no, en los procesos de cambio que demanda la Reforma a la Educación Secundaria, de aquí, y con base en los resultados, que se hagan las siguientes recomendaciones:

Darle la oportunidad a los directores para que se involucren en el marco legal y normativo que le da sustento a su quehacer cotidiano dentro de la escuela, ya que de manera genérica, el primer problema que enfrentan los directores es el desconocimiento de la normatividad que rige su cargo, y la falta de claridad de los objetivos de la Reforma de Educación Secundaria General, dos factores fundamentales para el cambio tal como lo señala Schmelkes (1996) y el Documento Base de la Reforma de Educación Secundaria.

Crear las condiciones para que en materia de planeación el director esté presente en todas las reuniones, así como proponer, y dar seguimiento a las actividades escolares, ya que no hay evidencia de que elaboren un plan de trabajo desde el colegiado, ni usen instrumentos de medición para recoger datos que puedan dejar evidencias de las necesidades que surgen en la escuela y responder a éstas.

Dar cabida en el Consejo Técnico Escolar y el Consejo de Participación Social, a la participación de los alumnos y los padres de familia, para que se involucren en las actividades escolares y que son vistas por muchos directores como amenazas.

Buscar los mecanismos para que los directores cumplan las funciones técnico-pedagógicas y por consiguiente apoyen a resolver los problemas o dificultades que

enfrentes los docentes en el desarrollo de su práctica docente. Esto también permitirá validar la planeación que entregan los docentes al proporcionarles retroalimentación o la aprobación de ciertas actividades que programan fuera del aula. En este sentido, se evidencia que los directores no se involucran en los procesos académicos y por consiguiente no apoyan el desempeño docente, más aún, existen en algunos casos el desconocimiento de los cambios establecidos en el Acuerdo 384 que determinan los cambios curriculares de los planes y programas de estudio.

Informar ampliamente a los docentes, para que acepten sin sentirse intimidados, la visita de los directores. Esta situación algunos docentes la esperan con entusiasmo para que vean, tanto el director como el supervisor, los avances que tienen con los alumnos. Habría que agregar que al interior de las escuelas, algunos directores se involucran en las actividades diarias de los docentes, además de preocuparse de los problemas de los alumnos, pero estas acciones no siempre son bien vistas por el colectivo escolar.

Dotar, en materia de recursos materiales y financieros, ya que el único recurso con el cuentan las escuelas es la tienda de consumo, pues las cuotas de padres de familia no es obligatoria y muchos directores se quejan porque la Secretaría de Educación “no brinda apoyo económico para las mejoras de la escuela”.

Generar los mecanismos de supervisión para que en materia de control escolar cumplan con los trámites administrativos que demanda el rendimiento de cuentas, ya que asisten a reuniones periódicas con autoridades superiores y presentan los

resultados del proyecto de las actividades realizadas en el semestre y las propuestas de mejora, en la mayoría de los casos, elaborados desde la misma dirección.

Nombrar a los directivos a partir de “mancuernas de trabajo” más que de forma individual pues en materia de servicios de asistencia educativa no hay evidencia de un trabajo organizado y colaborativo con el personal de subdirección, a quien corresponde atender los asuntos que se relacionen con este rubro y presentar a los directores el plan de trabajo con los subordinados. En este sentido, los directores prefieren delegar toda responsabilidad al subdirector, pero no siempre fluye una buena comunicación entre ellos, lo que en la mayoría de los casos en vez de aliarse, se distancian generando conflictos que inician entre ellos y repercuten en la comunidad escolar.

Ofrecer cursos de actualización para que los directores adquieran las competencias básicas como gestores de escuelas de Educación Secundaria General según la reforma de las Educación Secundaria, ya que aún dirigen sus escuelas con alta tendencia a viejas prácticas administrativas y siguen sin involucrarse en los aspectos pedagógicos, señaladas en el Manual de Organización de Escuelas Secundarias emitido por la Secretaría de Educación. Puntualizando, en éste se plasma que las funciones del director deben atender, además del orden administrativo, las cuestiones técnico-pedagógicas para vigilar que la aplicación del plan y desarrollo de los programas de estudio se efectúen conforme a las normas y a las disposiciones establecidas, evaluar la efectividad de los métodos, técnicas y materiales didácticos en la conducción del aprendizaje, así como programar, organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

Para finalizar, cabe recalcar, que en estos tiempos que se demanda liderazgo efectivo, basado en resultados, los directores deben reflexionar sobre las formas en que dirigen y gestionan las escuelas ya que no se involucran en los aspectos pedagógicos; hoy que la sociedad es cambiante y demanda transparencia, se debe poner más atención a los problemas sociales y políticos y entender que evaluar la eficiencia general de la institución, participar conjuntamente con la supervisión en la organización y desarrollo de las juntas de academia, fungir como presidente del Consejo Técnico Escolar, informar al personal docente y administrativo las disposiciones dictadas por las autoridades educativas, repercutirá en el funcionamiento general de la escuela y, principalmente, en la educación de los jóvenes que egresan de la misma.

Referencias

- Antunez, S. (2005). *Organización escolar y acción directiva*. México, D.F: Comisión Nacional de Textos Gratuitos.
- Cardona, P. (diciembre de 1999). Recuperado el 02 de enero de 2010, de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cardona, P. (01 de diciembre de 1999). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado el 2 de mayo de 2010, de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos alumnos* .
- Chi Antonio. (2007). Guía práctica para la presentación de protocolos de Investigación e informe final de tesis. Yucatán: IECY. AC.
- Cuevas, M. L., & Díaz, F. R. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación* .
- Santillana 1997. *Diccionario de las ciencias de la educación*. (1997). México, D.F: Aula Santillana.
- (2003). En A. D'Souza, *Descubre tu liderazgo* (págs. 17-22). Bogotá, Colombia: Paulinas.
- D'Souza, A. (2003). *Descubre tu liderazgo*. Bogotá, Colombia: Paulinas.
- Educación, S. d. (s.f.). Obtenido de www.basica.sep.gob.mx/
- (2009). En D. Fischman, *Cuando el liderazgo no es suficiente* (pág. 21). México, D.F: Editorial Planeta Mexicana S.A. de C.V.

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. México, D.F: Planeta Mexicana, S.A de C.V.

Fullan, M., & Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. . Buenos Aires: Amorrortur Editores.

Giomar, N. d. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

Gurría, A. (16 de junio de 2009). *OECD Home*. Recuperado el 4 de enero de 2010, de <http://www.oecd.org/newsroom/presentaciondelestudiointernacionaldeenseanzayaprendizajetalisdelaocde.htm>

Jáuregui, A. C., & Aguilar, E. K. (2004). *Trabajar con un manejo adecuado del conflicto*. México D.F: Árbol Editorial, S.A de C.

Leithwood, K., Seashore, K. L., Anderson, S., & Wahistrom, K. (septiembre de 2004). Recuperado el 27 de diciembre de 2009, de The Wallace Foundation: <http://www.wallacefoundation.org/Pages/successful-school-and-district-leadership-how-leadership-influences-student-learning.aspx>

López, M. C., & Díaz, F. R. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación* .

Pública, S. d. (12 de julio de 1982). Recuperado el 02 de febrero de 2009, de Secretaría de Educación Pública: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/d3c9731a-2b58-4778-a9c9-ec1a7021eb34/a98.pdf>

(2002). En S. d. Pública, *Primer curso nacional para directivos de educación secundaria, lecturas* (págs. 53-57). México, D.F: Comisión Nacional de Textos Gratuitos.

Rosales, M. (2000). Recuperado el 03 de febrero de 2010, de <http://www.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=1024182>

Ruiz, D. M. (2009). *La maestría del amor*. México, D.F: Ediciones Urano.

----- (2009). En M. Ruiz, *La maestría del amor* (págs. 35-37). México: Urano.

----- (1992). En S. Schmelkes, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: Biblioteca para la actualización del maestro.

Schmelkes, Silvia. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, D.F: Comisión Nacional de los Libros de Textos Gratuitos.

Secretaría de Educación Pública, S. d. (26 de mayo de 2006). Recuperado el 07 de septiembre de 2009, de Diario Oficial de la Federación: <http://basica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/pdf/marco/Acuerdo384.pdf>

Secretaría de Educación Pública, C. p. (2006). *Consulta Naciona sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria. Tendencias principales*. México, D.F: Comisión Nacional de libros de texto gratuitos.

Secretaría de Educación Pública, C. R. (2005). *Taller de análisis y reflexión sobre los cambios y desafíos en la escuela secundaria*. México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

Secretaría de Educación Pública. P, D. G. (2006). *Educación Básica. Secundaria. Plan de Estudios 2006*. México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos.

Secretaría de Educación Pública. (2010). En P. e. calidad, *Módulo III Estándares de gestión para la educación básica* (págs. 13, 66-79). México: Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos.

Secretaría de Educación Pública (2010). Calidad, P. E. *Módulo III Estándares de Gestión para la Educación Básica*. México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos .

Secretaría de Educación Pública, D. G. (2002). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria. Lecturas*. México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

Secretaría de Educación Pública. *Sexto Informe Nacional. Seguimiento a las escuelas. Ciclo escolar 2006-2007*. (2008). México, D.F: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito.

Terra 2010 (s.f.). Recuperado del Diccionario de la Real Academia Española:
<http://diccionario.terra.com.pe/cgi-bin/b.pl>

Vicent, S. (s.f.). Obtenido de Encyclopedia Britannica:
<http://global.britannica.com/EBchecked/topic/611503/Sir-Edward-Burnett-Tylor>

Zorrilla, M., & Pérez, G. M. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* .