



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PE
DAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 DF PONIENTE**

EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO MEDIO PARA TRANSFORMAR LA
PRÁCTICA DOCENTE EN LA ESCUELA PRIMARIA "PEDRO MARÍA ANAYA" DE
LA DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ DEL DF

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

GUILLERMINA ANGÉLICA MONTES CRUZ

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN.

MÉXICO, DF

JUNIO DE 2015



**DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACIÓN
DE POSGRADO**

México, D. F., 4 de julio de 2015

C. GUILLERMINA ANGÉLICA MONTES CRUZ

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO MEDIO PARA TRANSFORMAR LA
PRÁCTICA DOCENTE EN LA ESCUELA PRIMARIA "PEDRO MARÍA ANAYA"
DE LA DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ DEL DF**

Manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución y consecuentemente se dictamina favorablemente, autorizándole a presentar su réplica profesional para obtener el Grado de Maestra en Educación Básica.

EXPEDIENTEMENTE

Guadalupe G. Quintanilla Calderón

**S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL
UNIDAD 099
D. F. PONIENTE**

**GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. PTE.**

GGQC/hrr



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PE
DAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN, 099 DF PONIENTE**

EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO MEDIO PARA TRANSFORMAR LA
PRÁCTICA DOCENTE EN LA ESCUELA PRIMARIA "PEDRO MARÍA ANAYA" DE
LA DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ DEL DF

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA

GUILLERMINA ANGÉLICA MONTES CRUZ

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN.

MÉXICO, DF

JUNIO DE 2015

Dedicatorias.

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional, por ayudarme a cumplir un sueño en mi formación profesional, en especial a los Maestros y Maestras de la Unidad UPN 099 D.F. Poniente por enseñarme que la docencia se debe ejercer con pasión, profesionalismo y entrega

Dedico el presente trabajo a la Mtra. Guadalupe Quintanilla Calderón, agradeciéndole infinitamente su dedicación en la dirección de esta Tesis, demostrándome con su trabajo y ejemplo que aún existen docentes que aman su profesión.

Por último agradezco infinitamente a mi familia, amigos y compañeros que me apoyaron en la realización de este sueño ya que sin ellos no hubiera sido posible cumplirlo, en particular un beso a ti hija mía por ser un motor que me impulsa a superarme todos los días.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LOS ELEMENTOS CONTEXTUALES E HISTORICOS DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

1.1. Determinación del tema básico para la ubicación de la problemática	10
1.2. Justificación de la elección del tema base para la investigación.....	11
1.3. Contexto geográfico de la problemática.....	14
1.4. Marco histórico del contexto de la problemática.....	18
1.5. Análisis socio-económico de la población que rodea el contexto de la problemática.....	23

CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y LA CAPACITACION DEL MAGISTERIO EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

2.1. Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica en que se presenta la temática base de la investigación a realizar.....	26
2.2. Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio en Servicio dentro del área geográfica de ubicación del tema de investigación	28

CAPÍTULO 3. ELEMENTOS DE DEFINICION METODOLÓGICA DE LA PROBLEMÁTICA.

3.1. La Problemática Educativa y Descripción de la misma.....	32
3.2. Estado del Arte de la Problemática.....	34
3.3. Planteamiento del Problema.....	38
3.4. Identificación de las variables en la Hipótesis de Trabajo.....	38
3.5.1. Concepto y definición de variable.....	39
3.5.3. La variable independiente.....	40
3.6. Objetivos.....	41
3.6.1 El objetivo General de la investigación.....	41
3.6.2. Objetivos Particulares de la investigación.....	41

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....

4.1. La Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB). Una revisión de su propuesta.....	42
4.2. El Proyecto Tuning de Europa.....	44
4.3. El Proyecto Tuning Latinoamericano.....	46
	46

4.3.1.Reuniones de trabajo Tuning América Latina.....	
4.3.2. Proyecto Tuning en México.....	47
4.4. Las veintisiete competencias del Tuning Latinoamericano.....	48
4.5. ¿Cómo surge la RIEB para el contexto de México?.....	50
4.6. Importancia del diseño curricular por competencias dentro del esquema de la RIEB.....	52
4.8. El Liderazgo Directivo en la Reforma Integral para la Educación Básica(RIEB).....	55
4.9. ¿Qué competencias debe desarrollar el docente para transformar su práctica educativa de acuerdo a los principios pedagógicos propuestos en la RIEB?.....	58
4.10.Importancia del liderazgo Directivo en la planeación y desarrollo del Plan de Mejora que lleva la Escuela.....	60
4.11. El liderazgo, Característica y Tipos.....	61
4.12. Habilidades Directivas.....	64
4.13. Toma de decisiones, Clima organizacional, Gestión escolar y Gestión pedagógica.....	65
4.14. ¿Cómo se desarrolla el Liderazgo Directivo en la escuela y cómo influye en la Gestión Escolar?.....	69
4.15. ¿Cuál es la actuación docente a partir del Liderazgo Directivo y cómo repercute en el aprendizaje de los alumnos?	74
4.16. ¿Cómo solucionar la problemática analizada?.....	76
CAPITULO 5. METODOLOGIA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO	
5.1.Tipo de estudio investigativo seleccionado.....	78
5.2. Característica Metodológica del Tipo de Estudio Seleccionado.....	79
5.3. Población Escolar o Magisterial que presenta la Problemática.....	79
5.4. Selección de la Muestra.....	80
5.5. Diseño del Instrumento.....	80
5.6. Piloteo del Instrumento.....	80
5.6.1. Resultado del Piloteo.....	82
5.7. Aplicación Final del Instrumento.....	87
5.7.1. Análisis Interferencial de los datos (Estadística Inferencial del Programa SPSS).....	87
5.7.2. Incidencias presentadas durante la aplicación del instrumento.....	87
5.8. Organización, Análisis e Interpretación de los Datos Recabados con base al Programa Estadístico SPSS.....	87
5.9.Conclusiones derivadas del Análisis de los Datos y que dan origen a la Propuesta de Solución a la Problemática.....	109

**CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN
LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

6.1. Redacción del Informe Diagnóstico sobre la Problemática..... 110

**CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO CON BASE EN
LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

7.1. Denominación de la Propuesta..... 113

7.2. Justificación de la implementación de la Propuesta..... 113

7.3. Marco Jurídico-Legal relacionado con la implementación de la
propuesta 116

7.4. El Diseño Modular: Fundamentación Teórica..... 119

7.5. Mapa Curricular del Curso Taller “El liderazgo directivo y pedagógico
una manera de crear Centros Educativos Inteligentes” 122

7.6. Programa de Estudio Desglosados..... 123

7.6.1 El diagrama de Operación de la Propuesta..... 134

7.7. Perfil de Ingreso de los Aspirantes..... 135

7.8. Criterios de Selección de los Aspirantes..... 136

7.9. Perfil de Egreso..... 137

7.10. Requisitos de Permanencia en la Modalidad de Estudios de la
Propuesta..... 137

7.11. Criterios de Evaluación y Acreditación para Curso Taller..... 138

7.12. Duración del periodo de estudios..... 139

7.13. Evaluación Y seguimiento de la Propuesta..... 139

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS ELECTRONICAS

INTRODUCCIÓN

Una Reforma Educativa trae cambios como una necesidad inevitable; en nuestro país la Reforma Educativa de la Educación Básica (RIEB), ha venido a modificar al Sistema, el tipo de Gestión Escolar que realizan las escuelas, los roles y funciones de cada uno de los docentes que conforman un Centro Educativo.

Los propósitos educativos, los Planes y Programas, los ambientes de aprendizaje, las formas de organización escolar, las dinámicas entre los docentes y la comunidad, en fin, todo ha sufrido cambios que buscan adaptar a la educación a las necesidades de las nuevas generaciones.

Para los docentes, no ha sido fácil adaptar su intervención a las nuevas necesidades y retos pedagógicos asociados a la Gestión Pedagógica y al desarrollo de un liderazgo que impacte de forma eficaz en las aulas, reconociendo que el Sistema Educativo Nacional (SEN), está aún carente de la capacitación y actualización docente respecto a estos temas siendo en muchas ocasiones poco beneficiados en los cursos y además de ser responsabilizados de los resultados de aprendizaje de los alumnos.

La presente investigación de encuadre Metodológico Descriptivo, pretende encontrar una alternativa para resolver la problemática al interior de cada Centro Educativo en donde la intervención que realiza el Director, se vea impactada en el desarrollo del liderazgo académico de cada uno de los docentes.

Siendo el director, una figura clave en la actualización y capacitación docente se ha diseñado un Curso taller que delimite una Gestión centrada en los aprendizajes de los alumnos generando un Centro Educativo Inteligente responsable de su propia actualización y su resultado.

Con la propuesta que se propone, se pretende apoyar a los docentes y directivos en la adquisición de los elementos de liderazgo y gestión pedagógica vinculada a la RIEB, que permita adquirir y poner en práctica competencias, habilidades y actitudes que los ayuden a lograr una Calidad en los Aprendizajes de los alumnos y la rendición de cuentas de su Centro Educativo logrando con esto, elevar la calidad de la educación.

Con base en lo expresado, es que se llevó a cabo la presente Investigación cuyos resultados se exponen en el siguiente documento dividido en Siete Capítulos:

En el Capítulo Uno, se expresan los elementos contextuales e históricos de la problemática educativa, se presenta la determinación de la problemática detectada, ubicándola en su contexto geográfico, analizando la estructura socio-económica de la población que está vinculada con la problemática enmarcada en la Delegación Benito Juárez, colindancias y vialidades.

En el Capítulo Dos, se establece el Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio en el área Geográfica de la Problemática Educativa, se describe los perfiles que poseen los docentes de la Escuela “Pedro María Anaya” y los lugares de capacitación y actualización que se tienen en la Delegación Benito Juárez.

El Capítulo Tres, se plantean los elementos de Definición Metodológica de la Problemática y se presenta la Descripción de la Problemática a desarrollar en esta Investigación, asimismo, el Estado del Arte que apoya el desarrollo del Estudio, definiéndose también, las Variables y Objetivos del presente estudio.

En el Capítulo Cuatro, se presenta el Marco Teórico que permite comprender el origen de la problemática elegida, inicia con la revisión de la tendencia de la Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB), la tendencia educativa mundial a partir del impacto del Proyecto Tuning tanto en Europa, como en Latinoamérica y el impacto en nuestro país.

En este Capítulo también se fundamenta los conceptos asociados al Liderazgo y sus tipos, su impacto en la función directiva y los elementos de la que conforman la Gestión Escolar y Pedagógica aunado a sus implicaciones en el clima escolar y de aula.

Por último, se mencionan las características que conforman la RIEB, destacando el enfoque por competencias, el perfil del docente y del alumno para comprender la necesidad de la formación continua de los docentes.

En el Capítulo Cinco, se definió la Metodología del estudio Investigativo Descriptivo, se ubican las características de la Población Magisterial Encuestada, el instrumento utilizado, considerando las implicaciones de la aplicación, con la recabación y el análisis de los datos con el Programa Estadístico Statistical Packaque for the Social Siences (SPSS).

En el Capítulo Seis, se observa la elaboración del diagnóstico que con base en los resultados de la investigación sustentan la existencia del problema.

En el Capítulo Siete, se diseña la Propuesta para una posible solución del Problema y que contiene la descripción completa de dicha propuesta, desde la justificación, el sustento legal, para dar soporte de aplicación como solución a la problemática detectada y su estudio. Se ofrece también, el marco teórico que fundamenta el diseño de la Propuesta, como una herramienta de mejora para responder a los requerimientos del Liderazgo necesarios en la escuela.

Finalmente, se incorporaron la Bibliografía, base del análisis teórico y las Referencias de Internet que apoyaron el proceso Investigativo.

CAPÍTULO 1. LOS ELEMENTOS CONTEXTUALES E HISTÓRICOS DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA.

1.1. Determinación del tema básico para la ubicación de la problemática

La globalización como fenómeno internacional, desde su aparición, dio inicio a un proceso de cambios vertiginosos en todos los ámbitos. Las sociedades actuales se ven fuertemente influenciadas por la tecnología y las comunicaciones; la información llega de forma rápida a todas partes, pero no hay competencias suficientes para su uso adecuado. Se observan cambios significativos que se presentan de forma acelerada modificando estructuras, dinámicas y hasta los modos de resolver la cotidianeidad. Se habla ahora de Sociedades del conocimiento y tecnologías de la información”¹ pero como nación, no se cuenta con las competencias para responder a las necesidades y demandas de la sociedad actual.

Los cambios acelerados en la política, economía y sociedad, crean nuevas necesidades en el ámbito educativo, tales como enfoques, dinámicas en la formación de las generaciones nuevas para hacer frente a las problemáticas de la vida cotidiana, entre otras: el manejo de las nuevas tecnologías, uso racional de la información en las redes informáticas, adquirentes de competencias comunicativas para su desenvolvimiento en todos los ambientes y el manejo de valores universales.

A nivel mundial, la Educación Básica hace referencia ya a un nivel de formación obligada y gratuita; estableciéndose internacionalmente objetivos de cobertura y

¹ Juan Carlos Tedesco. Educación en la Sociedad del Conocimiento. 3ª.ed., Buenos Aires, Argentina, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2000. Pág. 23.

calidad con la preocupación de alcanzar una Educación que responda a las necesidades de tiempos actuales.

A partir de la problemática detectada en la observación directa y los instrumentos utilizados para definirla, se elabora una Investigación Educativa, en donde se llevará el diseño, ejecución y evaluación de un Curso -Taller de 10 sesiones a realizarse en Ocho Juntas de Consejo Técnico, con el personal docente que labora en el Centro de Trabajo, coadyuvando con su labor y Práctica pedagógica cotidiana, conduciéndolos a implementar innovaciones en su Metodología de Enseñanza a partir de compartir experiencias ,actividades en donde se ponen en juego el Trabajo Colaborativo y entre pares con la finalidad de desarrollar en ellos un Liderazgo en donde intervenga la Gestión Pedagógica.

1.2. Justificación de la elección del tema base para la investigación

El docente en la actualidad enfrenta una gran cantidad de retos con la llamada Sociedad del Conocimiento las nuevas formas de Intervención y Liderazgo Pedagógico, al ejercer su Práctica docente, y comunicar sus resultados a la comunidad educativa, en ocasiones no teniendo un Plan de Comunicación y un Liderazgo adecuado que lo lleve a lograr la tan ansiada Calidad Educativa

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) en México, es resultado del quehacer Político, Económico, Social y Cultural, para responder a la Globalización mundial, considerando la competitividad internacional, para conformar un nuevo ciudadano, una nueva mente, engloba principios para cambios importantes en los enfoques, la organización de las asignaturas en el currículo, en las estrategias de Planeación y Evaluación, roles y funciones de los actores educativos y la conformación de un nuevo perfil de los egresados. Y como un término nuevo e importante, la Mediación como postulado actual que apoya el rol del docente frente a la Reforma Educativa basada en el desarrollo de Competencias, desde su Planeación hasta su evaluación, como principio completo de principio a fin.

En los últimos años, la RIEB es el Instrumento Educativo, el Diseño Curricular, documento normativo y de orientación del país que sintetiza las intenciones educativas y resume los aprendizajes por la Política Educativa,” son hechos que históricamente aparecen como prácticas medios para incorporar, modificar, cambiar, mover y experimentar estrategias que afectan directamente en el procesos de enseñanza-aprendizaje y en los contenidos curriculares.²

La gestión escolar que realiza un director, debe llevar a su colegiado a potencializar sus Competencias docentes poniendo en juego sus habilidades y destrezas, fundamentalmente, transformar su práctica educativa, siendo un proceso que incluye una serie de actividades en donde se vislumbre, lo que se desea intervenir y cómo se piensa hacerlo.

Considerando lo antes expuesto se menciona los elementos siguientes como base de la Investigación Descriptiva a desarrollar:

- ✓ Actividades de Observación y Acompañamiento docente reflexionando su quehacer cotidiano y a la vez la reconstrucción y movilización de sus saberes previos, consolidando así su Liderazgo Pedagógico.
- ✓ “El Pensamiento Holístico, Sistemático y Estratégico”³ con la finalidad de identificar y organizar estrategias a seguir, en el Trabajo Colaborativo implementando, un Plan de Acción que sirva como herramienta para el desarrollo de un Liderazgo Pedagógico en el aula, fortaleciendo la Gestión escolar y transformando la Práctica educativa.
- ✓ Que el docente reflexione en función de su práctica docente impactando, la toma de Decisiones Centradas en el Aprendizaje de los alumnos, el desarrollo de Competencias para la Vida plasmadas en la Reforma Educativa actual.
- ✓ Evaluar, Co-evaluar y Autoevaluar, a fin de valorar la función Directiva compartiendo y consolidando un Liderazgo Pedagógico junto con el Colegiado Docente que conforma el Centro de Trabajo.

² Guillermo Tapia. Un plan para la mejora de la Gestión de la Escuela. Documentos de trabajo. 5ª. ed., México, Ed. Biblioteca del Maestro, 2003. Pág.56.

³ SEP. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora escolar de Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. México, 2014. Págs.8-10.

Es por ello, que el propósito de la Investigación Descriptiva, es reconocer que la Gestión Escolar y Pedagógica que se da en la escuela, se reconstruya con la finalidad de modificar Prácticas Pedagógicas no adecuadas; también consolidando un Trabajo en Equipo y Entre Pares de forma colaborativa a fin de fortalecer el Clima Organizacional de la escuela.

Se considera entonces que no sólo el Director representa la figura de **“Líder por excelencia”**⁴, siendo este el único capaz de tomar Decisiones, Planificar, Ejecutar, dar Soluciones, Seguimiento y Evaluar los procesos dados en el aula y en la comunidad escolar.

Esto permitirá reorientar el ejercicio actual, consolidando el propio Liderazgo que impacte en la Innovación de la Práctica Pedagógica y lo retroalimente, transformando constantemente la organización interna de la escuela, propiciando la reflexión constante de la práctica docente, teniendo una Comunicación eficaz, potencializando los aprendizajes de los estudiantes en un ambiente asertivo e inclusivo.

Se estima elaborar en un Investigación Descriptiva, basada en la modalidad de Curso-Taller en las juntas de Consejo Técnico Escolar, que nos lleve a coadyuvar en mejora de la Práctica Pedagógica cotidiana, implementando a partir de un trabajo compartido un equipo Innovador y Colaborativo, desarrollando un Liderazgo innovador que impacte la Gestión escolar en su conjunto.

Considerando, que los docentes deben realizar un análisis profundo de su Práctica cotidiana, la formación de sus enseñantes y el impacto de su función en el Centro Escolar, creando su enseñanza, diseñando escenarios y procesos innovadores, trascendentes en la vida de sus alumnos, dejando una huella positiva e incentivando en ellos una educación que no solo sea de momento sino para la vida.

⁴ SEP. Caja de Herramientas para Colectivos Escolares. Buenas Prácticas de Gestión y Participación Social en las escuelas Públicas Mexicanas. México, 2007. Pág.34.

1.3. Contexto geográfico de la problemática

Datos estadísticos:

Altitud: 2242 m.s.n.m.

Topografía: plana con ligeras ondulaciones.

Tipo de terreno: Arcillosos de lata plasticidad baja y resistencia con un espesor de 15 metros.

Clima Templado.

Temperatura: Anual promedio 17° C

Extensión territorial: 2,363 has.

Colonias: 56.

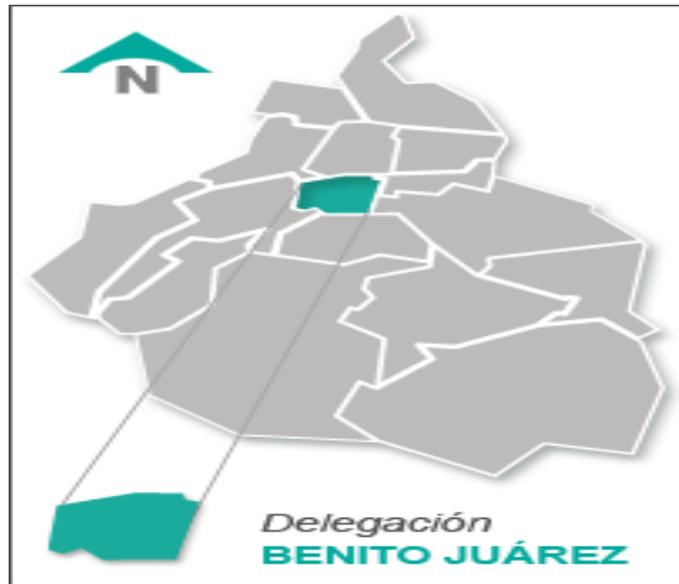
Manzanas 2,210.

Información General: Se ubica en el Centro Geográfico de la Ciudad de México Representa el 1.8% del territorio del D.F.

Límites y colindancias.

La Delegación Benito Juárez se ubica en el Centro Geográfico de la Ciudad de México. Sus límites son: al Norte de la Delegación Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc, al Sur con Coyoacán, al Este Iztapalapa e Iztacalco, y al oeste Álvaro Obregón. Tiene una altitud de 19°22'27".⁵

⁵ [https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INEGI+2014 \(26-12-14\)](https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INEGI+2014+(26-12-14)).



Mapa Delegación Benito Juárez 1521.

Su altitud es de 2 mil 242 metros, y su superficie es de 26.43km². La actual zona Delegacional está localizada al Sureste del Valle de México y limita al Norte con el Anillo Periférico-denominado Presidente Adolfo López Mateos- y la Calle 11 de Abril. La línea continua hacia el Noreste, y sobre el eje de la mencionada Calle 11 de Abril cruza Avenida Revolución y el Puente de la Morena hasta intersectarse con el del Viaducto Miguel Alemán. Sigue su trayectoria sobre el Viaducto hasta el cruce de éste con la Calzada de Tlalpan, en donde desciende hacia el Sur, hasta encontrar con Calzada de Santa Anita. Después va hacia el Oriente, hasta el cruce con la Calle de Atzayáctli; baja en dirección Sur, por el eje de esta calle, hasta llegar a la Avenida Plutarco Elías Calles; la línea continua su descenso por esta misma avenida hasta Río Churubusco. Cruza avenida Universidad, continúa por Valerio Trujano hacia el Noreste, hasta la intersección con la Calle de Barranca del Muerto. Ya sobre Barranca del Muerto, cambia de rumbo y va en dirección Suroeste, hasta tocar el Anillo Periférico y un tramo de Presidente Adolfo López Mateos, punto del cual se parte para trazar esta línea.

En su territorio se constituyen 56 colonia y 3 centros urbanos, dotados de los servicios básicos de la infraestructura urbana, a lo largo y ancho de 2 mil 210 manzanas, en las que confluyen las vialidades más importantes de la Capital.



FUENTE INEGI 2011.

Vías de Comunicación.

Con la incorporación de la Delegación al núcleo de la Ciudad de México y con el auge del automóvil, se construyeron a través de su territorio las primeras vías rápidas el Viaducto Miguel Alemán, Río Becerra y el entubamiento de los Ríos Mixcoac y Churubusco acabó con los últimos arroyos de esta demarcación; éstos, se convirtieron en las interminables cintas de asfalto que atraviesan hoy la nueva Capital.

VIALIDADES.

Para la década de los ochenta del Siglo XX, cuando nuestra Delegación apareció con nombre y apellido tal como la conocemos hoy, se hizo necesaria la construcción de vías de comunicación más rápidas así surgieron los primeros ejes viales como continuación del Circulo Interior, las Avenidas Revolución y Patriotismo.

- Eje 4 Sur Xola Napoleón
- Eje 5 Sur Eugenia
- Eje 6 Sur Ángel Urraza
- Eje 7 Sur Municipio Libre

- Eje 7- A Sur Emiliano Zapata
- Eje 8 Sur Popocatépetl- Ermita Iztapalapa
- Eje 3 Pte. Coyoacán
- Eje 2 Pte. Gabriel Mancera

Circuito Interior.

- A. Revolución-Patriotismo
- Río Churubusco

Vialidades de Acceso Controlado.

Boulevard Adolfo López Mateos (Periférico)

Viaducto Miguel Alemán

Viaducto Río Becerra

Calzada de Tlalpan

Vialidades Primarias

Av. Providencia

Av. Amores

Av. División del Norte

Av. Dr. Vertiz

Av. Cumbres de Maltrata

Av. Diagonal San Antonio

Av. Porfirio Díaz

Av. Pensilvania

Av. Augusto Rodin

Av. Dakota

Av. Plateros

Av. Filadelfia

Av. Rodríguez Saro

Av. Parroquia

Av. Pilares

Calzada de Guardias, hoy Av. Insurgentes

En el año 2005 se construye el Metrobus con 36 Paradas

1.4. Marco histórico del contexto de la problemática

Historia:

La delegación, lleva el nombre del Benemérito de las Américas “Benito Juárez”. En el territorio ocupado actualmente por esta Delegación, se asentaba el pueblo de Mixcoac (“Culebra de nube”), que significa “tromba” o “lugar donde se adora a Micoatl”, considerado Dios de los Pueblos de Anáhuac. De esa antigua cultura, sólo se conservan algunas piezas de cerámica y el basamento de un edificio conocido como la “Pirámide de San Pedro de los Pinos”⁶:

A principios del Siglo XVI, los habitantes de Mixcoac, bajo el dominio del Señorío de Coyoacán, cultivan maíz para su consumo y frutales para pagar tributo. Xoco y Atoyac fueron otros dos pueblos que se asentaron en el territorio de la Delegación actual, donde hay evidencias de actividades como la elaboración de tejidos, cosecha de cacahuete y plantación de encinos.

Durante el Virreinato, el tiempo de la actual Delegación, se caracterizó por ser una zona de haciendas; estaba compuesta, bajo la jurisdicción de Coyoacán, por los pueblos de Santo Domingo Mixcoac, La Piedad, Santa Cruz Atoyac, Actopan, San Juan Malinaltongo, Santa María Nonalco y Xoco: los Barrios de la Candelaria, Santo Tomás Tecoyotitla y Atepuxco, Los Ranchos de San José y Santa Cruz Atoyac, las Haciendas de Portales, San Borja y Narvarte, así como por los ejidos de San simón, San Andrés de las Ladrilleras, La Piedad y Santa Cruz. Durante ese largo periodo, la zona se había especializado en la manufactura de paños y en la producción de

⁶ [https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INEGI+2014.\(26-02-14\)](https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INEGI+2014.(26-02-14)).

Alemán. Las instalaciones de la Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas se construyen en 1954 y, poco después, el Hospital 20 de Noviembre, el Parque Delta y el Hospital de Traumatología de Xoco. El acelerado proceso de modernización que vive el país a partir de los años cuarenta, se refleja claramente en la Ciudad Capital; entre 1950 y 1960 dicho crecimiento hace que Mixcoac y los viejos poblados aledaños quedaran ya integrados a ella, con marcado contraste en el trazo de las nuevas colonias den comparación a las callejuelas angostas e irregulares.

La Escuela "Pedro María Anaya", fue construida en el año 1932 en terrenos de tipo agrícola, donados por un particular de la zona, siendo una Institución Pública Federalizada de Nivel Primaria.

Actualmente el terreno escolar, tiene una superficie de 2470 m², con una construcción de 1392 m² y de forma libre 1078 m², en un edificio de dos plantas, distribuidos en 18 aulas en uso de las cuales son ocupadas por ocho grupos de 1º a 6º, Sala de maestros, Inglés, de Artes Plásticas, Biblioteca y Ludoteca, Auditorio, Comedor. Salón de Educación Física etc.



Interior de la escuela en la actualidad.

Cuenta con murales elaborados por el Pintor Roberto Reyes Pérez quien los realizo en 1932, él fue Contemporáneo de David Alfaro Siqueiros, causando controversias en torno a la Educación y al Desarrollo Obrero en la Estructura Social y Económico de ese tiempo.

Dentro de sus estudiantes más destacados se encuentra el escritor Carlos Monsiváis, oriundo de la comunidad. En los años 70; la escuela atendía a una población de 1200 alumnos con una plantilla docente de 20 maestros en dos turnos uno funcionaba para niños y niñas.

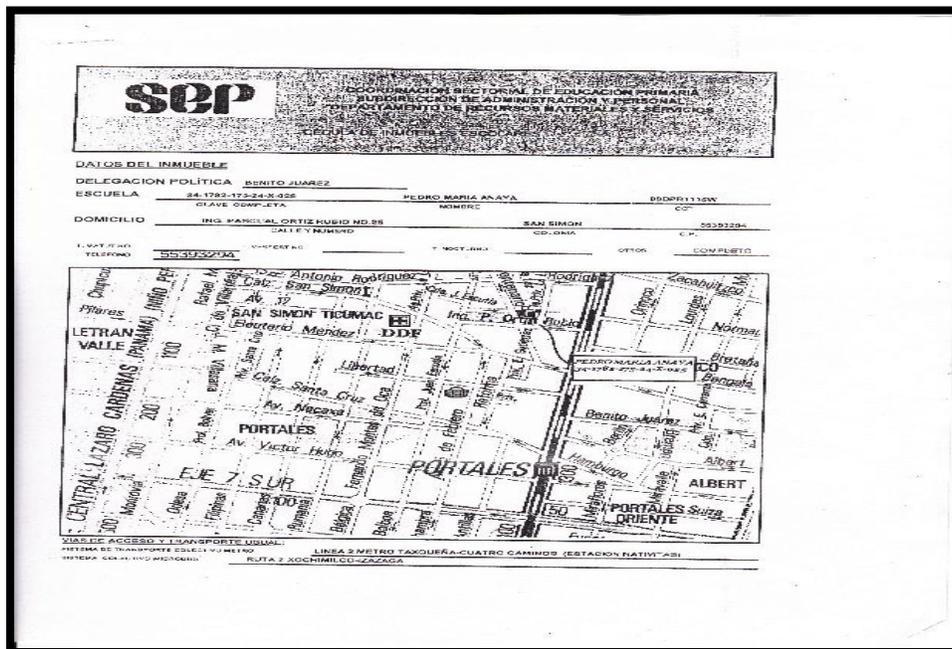


Fachada exterior del plantel.

La emigración de la población del Barrio de San Simón Ticumac, orilló a que muchas vecindades de la comunidad fueran derrumbadas, originando este fenómeno la desaparición de uno de sus turnos bajando su población, hasta llegar a su funcionamiento actual impartiendo un servicio de Tiempo Completo, en un horario de 08:00 a 16:00 hrs, con una matrícula de 186 alumnos, ocho profesores frente a grupo, una profesora de la Unidad de Desarrollo a la Educación Especial e Inclusiva (UDEEI) , un profesor de Artes Plásticas, dos profesores de Educación Física, un Promotor de Lectura, Un promotor de Tecnologías de la Información (Tic), un Subdirector de Operación Escolar y cinco Asistentes de Servicios al Plantel.

El inmueble escolar tiene todos los servicios para su funcionamiento: electricidad, drenaje, agua potable, telefonía, red inalámbrica y pavimentación. Actualmente están en servicio ocho aulas distribuidas en los grupos 1º A, 1º B, 2º A, 3º A, 4º A, 5º A, , 6º A y 6º B, Comedor escolar, Auditorio, Aula Digital y de Medios, Ludoteca, Biblioteca, Inglés, Artes Plásticas, Educación Física y Sala de Maestros.

La escuela está ubicada en la Calle Ing. Pascual Ortiz Rubio, No 25, entre Centenario y Privada de la Luz, muy cerca del Mercado de Portales en la Colonia San Simón Ticumac dentro de la Delegación Benito Juárez.



Plano de ubicación.

Los programas que la escuela por su participación son:

- ✓ El Programa Escuelas de Tiempo Completo, desde el año 1996, teniendo un total de 18 años con este servicio tendiente a dotar a la escuela de los recursos económicos necesarios para la adquisición de material escolar, mantenimiento de la infraestructura, material didáctico, de artes y libros.
- ✓ Sumando sus acciones en la Ruta de Mejora en donde se involucran los programas: Nacional de Lectura y Escritura, Leer Mejor Día a Día, Programa

de Inglés, Uso de las Tic, Desafíos Matemáticos, Aula Digital y de Medios, Escuela Segura y Programa Ciencia y Arte.

El personal docente al cual se intenta impactar describiendo es un grupo conformado por 13 mujeres y cinco hombres con edades que oscilan entre los 25 a 55 años de edad, con una estructura formación académica de Licenciatura en Educación Primaria, Licenciatura, en Educación Especial, con Normal Básica y con estudios de Preparatoria.

La mayoría de los docentes tienen un promedio de tiempo de 4 a 22 años en el mismo Centro Educativo, generen algunas tradiciones en la toma de Decisiones y el Liderazgo de cada uno de ellos, no teniendo claro las Competencias Docentes a desarrollar para ejercerlo de forma eficiente.

Según información oficial proporcionada por la Secretaría de Educación Pública, (SEP), la demarcación de la Delegación Benito Juárez, existe tan sólo el 0.1% de sus habitantes que tienen la condición de Analfabeta, por lo que se coloca en los índices más altos en cuanto a Calidad Educativa en la Ciudad de México.

La Delegación Benito Juárez, es una de las Demarcaciones más destacadas en este sentido, ya que en los últimos resultados arrojados en la Prueba Enlace, Correspondientes a los años 2009 al 2013, concluyeron estadísticamente que cuatro Escuelas Primarias y ocho Secundarias ocupan un lugar en la lista de las 100 mejores de la Ciudad de México.

1.5. Análisis socio-económico de la población que rodea el contexto de la problemática

La Delegación Benito Juárez, cuenta con 159 escuelas de nivel Primaria, cada año egresan aproximadamente 5920 alumnos de este nivel educativo.

Las zonas escolares de la Delegación Benito Juárez de nivel primaria van del número 410 al 417, cada una, con cinco o seis escuelas de Jornada Ampliada o Tiempo completo, en la modalidad de Educación Pública, adscritas actualmente a la Dirección Operativa No. 4, del Distrito Federal.

Zona 414.

CCT. 09DPR1159T ESCUELA "ANGEL ALBINO CORZO" TURNO J. AMPLIADA
DOMICILIO BOLIVAR, No. 628, COL. ALAMOS DELEGACIÓN. BENITO JUÁREZ.

Datos estadísticos de la Zona Escolar de la Escuela Primaria "Pedro María Anaya".

Teniendo una población flotante de padres de familia dedicados en su mayoría al comercio fijo y ambulante dentro de las inmediaciones del mercado de Portales, otros trabajan en el sector público, como Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Hacienda y Crédito Público, de Relaciones Exteriores y Secretaría de Educación Pública.

Los alumnos vienen de distintos puntos de la ciudad: desde el Estado de México (Ecatepec, Chalco,) y algunas Delegaciones del Distrito Federal (Xochimilco Tlalpan, Iztapalapa, Iztacalco y Benito Juárez, siendo la mayoría de las familias con un ingreso promedio de \$2,500.00 a \$10,000.00 mensuales.

Una de las problemáticas ambientales que tiene la escuela, a pesar de pensar que fuese un beneficio, es el parque de San Simón, ubicado en la calle de Centenario, donde las personas depositan su basura padeciendo el problema de fauna nociva, en algunas situaciones de Drogadicción y algunos Giros negros ubicados en las colindancias donde se ejerce la prostitución.

De acuerdo a las hojas de contexto aplicadas a los alumnos en su ingreso cada ciclo escolar, se tiene la información de que la población de entre los 20 y 60 años, se dedica al comercio respecto a la cercanía al Mercado de Portales en diversidad de actividades económicas.

En general, es una comunidad dedicada al comercio informal, esto se debe a la cercanía al mercado de Portales, teniendo una población flotante generando estas situaciones altas y bajas de alumnos, durante todo el ciclo escolar.

CAPÍTULO 2. MARCO INSTITUCIONAL DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MAGISTERIO EN EL ÁREA GEOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA.

2.1. Perfiles profesionales de desempeño del magisterio en servicio dentro del área geográfica en que se presenta la temática base de la investigación a realizar

En la actualidad, la formación inicial de los docentes es diversificada, se encuentra en las plantillas escolares, hay egresados normalistas de los planes anteriores a 1984, que cursaron el plan de 4 años al término de la educación secundaria. El grueso de los docentes en servicio, cursaron la Licenciatura en Instituciones Normalistas, después de haber egresado de estudios de Bachillerato, con Planes y Programas de Estudios Diversos. Por otro lado, se encuentran los egresados de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), y algunos que han estudiado otras Licenciaturas o Posgrados en Universidades e instituciones de Educación Superior.

Por lo anterior el perfil de los docentes y sus funciones se han diversificado, pues además de atender a los grupos escolares o de estar encargados de tareas Directivas o de Supervisión, actualmente pueden desempeñar actividades de Apoyo Técnico-Pedagógico, así como coordinar o apoyar en programas educativos.

También la Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB), define que esta heterogeneidad docente originada por la diversificación de los servicios y funciones que se realizan en educación básica se corresponde con la heterogeneidad de las poblaciones escolares, cada vez más diversa.

Es importante hacer mención de los grandes retos que se derivan de la puesta en marcha de la nueva Reforma Educativa:

- ✓ La Gestión derivado de lo Administrativo y Financiero para la Operación del Servicio (Programa Escuelas de Tiempo Completo con y sin Ingesta, Programa Escuelas de Calidad) que no han logrado abatir del todo los resultados de rezago en los alumnos.
- ✓ La Gestión Técnico-Pedagógica que está supeditada a una eficiente ejecución de las dos primeras.

Al mismo tiempo, los retos a los que obliga la Reforma es Centrar la Calidad de los Aprendizajes, la Consolidación del Liderazgo Directivo, el Trabajo en Equipo y la evaluación de los docentes.

2.2. Marco Institucional de Actualización y Capacitación del Magisterio en Servicio dentro del área geográfica de ubicación del tema de investigación

La Reforma Integral de la Educación Básica, en el punto 4, Sistema Nacional de Formación Continua de Maestros en Activo, considera el Objetivo 1 del Plan Sectorial de Educación 2013-2018 apartado 1.2. Revisar y fortalecer los sistemas de Formación Continua y Superación Profesional de docentes en servicio, de modo que adquieran las competencias necesarias para ser facilitadores y promotores del aprendizaje de los alumnos, busca modificar la forma en que se asume la Capacitación Profesional de los docentes en México, articulando una propuesta coherente que responda a las necesidades de formación de los profesores mexicanos.

A través de un Sistema Nacional de Formación Continua, se pretende:

- ✓ Desarrollar las condiciones necesarias para la Operación de Servicios Profesionales de asesoría académica a las escuelas, que garanticen el apoyo técnico, Sistemático y regular a los colectivos de docentes y Directivos para su Formación Continua y la toma de Decisiones orientadas a mejorar la enseñanza y el aprendizaje, fortaleciendo los Centros de Maestros y privilegiando la atención a las escuelas con bajos resultados educativos.
- ✓ Articular las acciones y servicios de actualización, capacitación y Superación Profesional, para maestros de Educación Básica, generados en todas las instancias.
- ✓ Propiciar la generación de una oferta variada y de Calidad de opciones académicas que permitan trayectos formativos de los maestros de Educación Básica, para la mejora permanente de su práctica docente.

- ✓ Generar una mayor vinculación entre el proceso de Formación y Actualización de los maestros, impulsando la Investigación Educativa y la difusión de la cultura, a fin de dar respuesta a las necesidades y problemas de la Educación Básica.
- ✓ Fortalecer la comunicación entre profesores, responsables del Diseño de los Programas y de los Materiales Educativos.
- ✓ Fortalecer y diversificar mecanismos transparentes de Evaluación y Rendición de cuentas de los procesos y resultados de la Formación Continua.

CAM D.F.

Los centros de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, son una Instituciones oficial, que realiza acciones de Actualización y Capacitación para los profesores en Educación Básica.

Tiene como Misión Actualizar, Capacitar y Desarrollar acciones de Superación Profesional y Formación Inicial, para atender al Magisterio de Educación Básica en el Distrito Federal comprometidos con la Calidad de la Educación y por un Magisterio de excelencia (CAM D.F.).

A lo largo de setenta y cinco años ha transitado por cuatro etapas, de acuerdo a las necesidades educativas del país. La oferta educativa ha sido normada por el Instituto Federal de capacitación del Magisterio.

Realiza tres funciones sustantivas que como institución de Educación Superior, tiene asignadas: docencia, investigación y extensión y difusión, y tiene bajo su responsabilidad los proyectos de Actualización, Capacitación y Superación Profesional del Magisterio en el Distrito Federal.

La oferta académica se brinda a partir, de especialidades, Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria, Diplomados, Capacitación didáctica, nivelación pedagógica, cursos de actualización y Asesorías.

Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFFC)

Conforma una Política de formación Continua y Superación Profesional de los maestros de Educación Básica. La misión es normar a nivel general los servicios de Actualización permanente y Capacitación para maestros en Educación Básica en servicio de acuerdo al carácter Nacional de la Educación Básica en México.

Además, promover y garantizar, en coordinación con las autoridades estatales, el desarrollo del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, en todas las entidades federativas.

Con el propósito de construir una Visión común sobre todos los problemas y retos de la formación profesional de los maestros e impulsar la conformación del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional y los correspondientes Sistemas Estatales, como una vía para transitar de un programa de Actualización de maestros a una Política de formación Continua y Superación profesional, la DGFCMS realizó en el 2007 una serie de encuentros interestatales y talleres.

A partir de esto, se generó un documento que integra informaciones que provienen de diferentes ámbitos (normativo, académico, investigativo, experimental), como punto de partida para impulsar la conformación del Sistema y trazar las grandes líneas de acción para su desarrollo y consolidación.

La profesionalización es ofertada a partir del Catálogo Nacional por año. El curso Básico de Formación Continua, Programa de Formación de profesores de inglés, Materiales de estudio para docentes.

Centros de Maestros

Los centros de Maestros (CM) son, un medio para garantizar la Actualización Continua y permanente del personal docente y Directivo. Su propósito, central es

ofrecer a los maestros los espacios e instalaciones básicos y un conjunto de servicios adecuados.

Su Misión: Ofrecer a los profesores de Educación Básica en Servicio en el Distrito Federal, un Programa de desarrollo profesional continuo, integral, permanente y articulado con sus funciones docentes en coordinación con las diversas instancias que operan los servicios, a fin de contribuir a que los maestros adquieran y consoliden las Competencias básicas, que les permita acceder a la cultura, la información y a la tecnología, en beneficio de la tarea educativa que la sociedad les ha encomendado.

Universidad pedagógica Nacional, (UPN)

La Universidad Pedagógica Nacional, es una institución pública de Educación Superior, creada por Decreto Presidencial el 25 de agosto de 1978. Tiene la finalidad de formar profesionales de la Educación en Licenciatura y Posgrado para atender a las necesidades del Sistema Educativo Nacional y de la Sociedad Mexicana en general. Ofrece, además otros servicios de Educación Superior como Especializaciones, Diplomados y Maestría, realiza investigación en materia educativa y difunde la Cultura Pedagógica, la Ciencia y las diversas expresiones Artísticas y Culturales del país.

La UPN actualmente, tiene 6 unidades en el D F de formación Académica, para los docentes en Servicio en donde se imparten estudios de Licenciatura y Maestría, alimentando con sus egresados al Sistema Educativo Nacional en forma eficiente y pertinente.

CAPÍTULO 3. ELEMENTOS DE DEFINICIÓN METODOLÓGICA DE LA PROBLEMÁTICA.

3.1. La Problemática Educativa y Descripción de la misma

“La globalización como fenómeno internacional, desde su aparición, dio inicio a un proceso de cambios vertiginosos en todos los ámbitos. Las sociedades actuales se ven fuertemente influenciadas por la tecnología y las comunicaciones; la información llega de forma rápida a todas partes, pero no hay competencias suficientes para su uso adecuado”.⁷ Se observan cambios significativos que se presentan de forma acelerada modificando estructuras, dinámicas y hasta los modos de resolver la cotidianeidad. Se habla ahora de sociedades del Conocimiento y Tecnologías de Información, pero como nación, no se cuenta con las Competencias para responder a las necesidades y demandas de la sociedad actual.

Los cambios acelerados en la política, economía y sociedad, crean nuevas necesidades en el ámbito educativo, tales como, enfoques, dinámicas en la formación de las generaciones nuevas para hacer frente a las problemáticas de la vida cotidiana, entre otras: el manejo de las nuevas tecnologías, uso racional de la información en las redes informáticas, adquisición de competencias comunicativas para su desenvolvimiento en todos los ambientes y el manejo de valores universales.

A nivel mundial, la Educación Básica hace referencia ya a un nivel de formación obligada y gratuita, estableciéndose internacionalmente objetivos de cobertura y calidad con la preocupación de alcanzar una educación que responda a las necesidades de tiempos actuales.

La RIEB en México, es resultado del quehacer político, Económico, Social y Cultural, para responder a la Globalización, a la Competitividad internacional, para conformar

⁷ SEP. Acuerdo 592 por el que se Establece la Articulación de la Educación Básica. México, 2007, Págs. 35-37.

un nuevo ciudadano, una nueva mente; engloba principios para cambios importantes en los enfoques, la organización de las asignaturas en el currículo, en las estrategias de Planeación y Evaluación, roles y funciones de los Actores Educativos y la conformación de un Nuevo Perfil de Egreso.

Y como un término nuevo e importante, la mediación como postulado actual que apoya el rol del docente frente a la reforma educativa basada en el desarrollo de competencias, desde su planeación hasta su evaluación, como principio completo de principio a fin.

Tomando en cuenta estos elementos al reconocer y analizar el contexto escolar, se distingue una problemática que se observa constantemente en la comunidad escolar, en donde se dan aun Prácticas Docentes tradicionales repetidas de forma casi automática, dejando a la dirección con el poder de la toma de Decisiones respecto al Trabajo Colaborativo y al Clima Institucional, con poca y pobre participación en los proyectos y actividades que propone la comunidad escolar.

Esta situación genera una serie de problemáticas en la Gestión Escolar para planear, ejecutar proyectos y actividades que involucren al Colectivo Escolar, ya que son delegados a la Dirección escolar logrando resultados poco favorables.

También la Reforma modifica los roles y funciones de los actores educativos; supervisores, directores, docentes, padres de familia y los alumnos como beneficiarios adquieren compromisos y responsabilidades específicas con una interrelación más estrecha en benéfico de los resultados de aprendizaje. Y como consecuencia, los procesos de gestión dan prioridad a las gestiones pedagógicas, dejando la administración en segundo plano.

Ahora es necesario ver a la escuela como Organización completa y Autónoma entendiendo que cada Institución, es un sistema complejo, es así cada institución educativa es una unidad de Producción de Servicios cuyo propósito fundamental es

el satisfacer la demanda de Bienes y Servicios Educativo a Nivel Nacional y Regional”.⁸

El director es considerado el responsable principal del cumplimiento de las tareas pedagógicas en el plantel a su cargo, llevar a elevar los resultados de aprendizaje de los alumnos, ya que a partir de la implementación de la RIEB se ha dado una nueva reestructuración de los planteles educativos en la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria del Distrito Federal.

El mayor compromiso del Director de Escuela, es la Asesoría y acompañamiento a los docentes frente a grupo para responder a las nuevas expectativas que demandan los alumnos, buscando alcanzar el perfil de Egreso planteado en la Reforma.

3.2. Estado del Arte de la Problemática

El estado del arte permite hacer una revisión de las producciones que se han realizado sobre el tema de estudio elegido en la presente investigación; los objetos de estudio en cada caso, perspectivas teóricas-metodológicas, tendencias, producciones generadas, problemas y ausencias.

El estado del arte o antecedentes, se conforma de la literatura existente y es estado actual de los conocimientos sobre el tema, son las expresiones utilizadas para designar el desarrollo de estudios y experiencias difundidas y por ello disponibles hasta el momento en torno a un área de conocimientos.

Para poder desarrollar las acciones y fundamentar el marco teórico, se realizamos la siguiente consulta, físicamente y por internet, en diferentes instituciones a nivel superior, que nos ayudaran a llegar al estado del conocimiento del tema

⁸ Maura Rubio. Gestión Escolar y oportunidades de Aprendizaje en las escuelas de Tiempo Completo.3ª ed., México, Ed. Flacso, 2009. Págs.23-25.

En el tema **“El Liderazgo Directivo como medio para transformar la Práctica Docente en la Escuela Primaria, “Pedro María Anaya”, de la Delegación Benito Juárez del D.F.”** se analizaron 2 tesis de licenciatura, 2 tesinas de nivel licenciatura; 4 proyectos de innovación de nivel licenciatura, 1 tesina de especialidad: 5 tesis de maestría: 1 libro actual: 5 documentos institucionales y 2 artículos de revistas educativas.

Entre los hallazgos importantes pueden mencionarse los siguientes:

1. Los estudios de las temáticas que tratan sobre asesoría y acompañamiento son realmente incipientes y están ligados a la educación y a las empresas, vistas como organizaciones que administran y forman a su personal para beneficio de la producción que atienden.
2. Los términos de asesoría y acompañamiento son aplicados a personal especializado para la función en el caso de empresas y en el campo educativo, ha existido tradicionalmente el llamado Asesor Técnico-Pedagógico, que en el mejor de los casos atendía solo asuntos de tipo administrativo de los planteles escolares.
3. A hablar de asesoría y acompañamiento, se centra la atención en una persona especializada, capacitada en la detección de necesidades, el manejo de materiales educativos y aplicación de Metodologías de enseñanza, sin embargo en la función se pierde esta idea y hay confusión en el desempeño interno de los Centros Escolares.
4. No existen procesos claros y definidos en la función de esta persona que debiera ser el principal apoyo a los docentes frente a grupo.
5. Hay necesidades actuales que inician en la consideración de los cambios de Gestión, dando atención prioritaria a la Dimensión Pedagógica, además de buscar que al mismo Directivo de la escuela sean los asesores acompañantes de los docentes para la mejora de los procesos educativos en la Institución que dirigen.

6. Las nuevas tendencias a partir de la implementación de la RIEB, es modificar los procesos de Gestión Directiva para alcanzar la Actualización capacitación de forma colaborativa.
7. El director de escuela inicia a verse desde otro perfil como acompañante y Asesor Técnico Pedagógico, viéndose en la necesidad de centrar su Gestión en el ámbito académico.

En los documentos revisados hay Centralidad en el Asesoramiento a Docentes, sin embargo, el sujeto que ofrece a ese acompañamiento para beneficio de la institución, se divide en los siguientes casos:

- a) Uno textos revisados, centra su atención en el especialista de CAPEC, para la inclusión de los alumnos con necesidades educativas especiales de nivel preescolar, ya que el asesor, dará las sugerencias para integrarlos a la educación regular dentro de sus aulas.
- b) En diez de los trabajos revisados, la figura central es el Apoyo Técnico Pedagógico (ATP), como persona que se especializa y capacita e forma externa y preferente para dar apoyo al interior del plantel, desde la detección de necesidades, hasta la aportación de estrategias para su solución y seguimiento. Este actor educativo ha existido, sin embargo no se desempeña para lo que fue colocado o bajo el perfil que debió aplicarse en las escuelas, se ha convertido sólo en apoyo de tipo administrativo, y los estudios revisados presentan sustentos para enfocar sus tareas de acuerdo al Perfil Pedagógico.
- c) Uno de los estudios pone centro de atención del asunto de asesoría y acompañamiento, al Supervisor de Zona, a través de un proyecto que ofrece apoyo a las escuelas, por medio del éste a los encargados de escuelas de zona (Directores de escuela).

- d) Tres de los casos estudiados, presentan como propuesta la existencia de un equipo especializado al interior de las escuelas para brindar los apoyos a los docentes y mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje-

- e) En tres de los trabajos revisados, se pretende que la asesoría se realice al interior de las escuelas aprovechando las potencialidades de cada miembro del equipo, en forma colaborativa, esta forma parte de uno de los principios de la nueva Gestión Escolar, ya que el trabajo colaborativo trae grandes beneficios a las dinámicas de las escuelas, mejorando la calidad del servicio y los resultados de aprendizaje.

- f) Siete de los trabajos, por último, ya centran su atención en la intervención del propio director de escuela, modificando los procesos de Gestión para dar mayor atención al aspecto pedagógico. Este principio, se apega a las necesidades de la educación en México, en nuestra entidad, en nuestras escuelas, donde no hay posibilidad de contar con la figura de Asesor Técnico Pedagógico (ATP) por la falta de docentes, además de la indefensión en la función, en la Carencia de Recursos Humanos y la inexistencia de personal con el perfil para conformar verdaderos equipos de asesoramiento en las escuelas.

En los trabajos más recientes, se encuentran ya sustentos que justifican y ofrecen estrategia para centrar la Gestión en lo pedagógico, para reorientar el Perfil del Directivo de Escuela, haciendo un verdadero asesor y acompañante que mejore el desempeño de los docentes frente a grupo, en beneficio de los de aprendizaje de la escuela. Esta tal vez sea una de las tendencias actuales más significativas para alcanzar los cambios que la educación viene exigiendo desde la aparición e implementación de la última Reforma Educativa.

3.3. Planteamiento del Problema

Para definir de los elementos conceptualmente respecto a la Metodología de la Investigación, se define que “Plantear un problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de Investigación”.⁹

También señala que un Problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria”¹⁰:

Algunos criterios que se deben considerar para plantear un problema son:

1. El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
2. El problema debe estar formulado claramente y sin antigüedad como pregunta.
3. El planteamiento implica la posibilidad de prueba empírica. es decir, poder observarse en la realidad.

A partir de lo antes expuesto, el planteamiento del problema de la investigación que pretendemos desarrollar está definido en la pregunta **¿Cuál es la estrategia pedagógica capaz de transformar la práctica docente de la Escuela Primaria Pedro María Anaya en la Delegación Benito Juárez en el Distrito Federal?**

Considerando lo anterior, definimos la hipótesis que pretende establecer los aspectos primordiales de nuestra investigación:

3.4. Hipótesis del Trabajo

El planteamiento del problema de la Investigación a desarrollar fundamentado en la propuesta Metodológica mencionando que La hipótesis nos indican lo que estamos

⁹ Roberto Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. 5ª ed., México, Ed. Mc. Graw Hill, 2006. Págs.35-36.

¹⁰ *Ibid.* Págs. 37-38.

buscando o tratando de probar y “pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno Investigado, formuladas a manera de proposiciones.”¹¹

Argumentando que “de hecho, en nuestra vida cotidiana” ¹² constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos (Investigamos) si son o no ciertas o no desarrollando modelos que logren dar explicaciones a estas propuestas.

Fundamentando que la Hipótesis de nuestra Investigación, **considera que la estrategia Pedagógica capaz de transformar la Práctica docente en la Escuela Primaria “Pedro María Anaya” de la Delegación Benito Juárez de la D.F., es Optimizar el Liderazgo Directivo.**

Llevándonos a identificar las variables dependientes e independientes que le den validez a nuestra hipótesis quedando definidas y construidas en los siguientes párrafos.

3.5. Identificación de las variables en la Hipótesis de Trabajo

3.5.1. Concepto y definición de variable

Fundamentando las variables dependiente e independiente a desarrollar en nuestra Investigación Sampieri define que “Una Variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”¹³

Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable; Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras (formar parte de

¹¹ *Idem.*

¹² *Ibid.* Págs. 39-40.

¹³ *Idem.*

una hipótesis o una teoría). En este caso se les suele denominar “constructos o construcciones hipotéticas”.¹⁴

3.5.2. Variable Independiente

Las Variables Independientes “son la causa y la valoración varían en función de otras”¹⁵ Variables, la Variable Dependiente es el efecto medido en el experimento.

3.5.3. La Variable Dependiente

Las posibles Variables Dependientes a medir son numerosas, pero siempre se trata de seleccionar aquellas que presentan más variación en las condiciones experimentales.

Esta clasificación de Variables es necesaria para el estudio estadístico.

Considerando el Planteamiento del Problema y la Hipótesis del Trabajo de Investigación, **la Variable Dependiente es la Estrategia Pedagógica capaz de transformar la Práctica Docente en la Escuela Primaria “Pedro María Anaya” de la de la Delegación Benito Juárez del D.F y la Variable Independiente es el Liderazgo Directiva.**

En toda Investigación Descriptiva se deben definir un Objetivo General y Objetivos específicos que den certidumbre para definir la Problemática detectada.

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Ibid.* Págs.43-44.

3.6. Objetivos

3.6.1. El objetivo General de la Investigación

Determinar por medio de una Investigación Descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del Liderazgo Directivo y sus implicaciones en la transformación de la Práctica Docente.

Considerando el Planteamiento del Problema el Objetivo General de la Investigación, es:

Analizar por medio de una Investigación Descriptiva, Tipo Encuesta el marco argumentativo de la Estrategia Pedagógica del Liderazgo Directivo como medio para Transformar la Práctica Docente en la Escuela Primaria, “Pedro María Anaya” de la Delegación Benito Juárez, del D.F.

3.6.2 Objetivos Particulares de la Investigación.

Los Objetivos Particulares de la Investigación a considerar, son los siguientes:

- Plantear el diseño de la investigación descriptiva
- Desarrollar el diseño de la investigación descriptiva
- Elaborar el Marco teórico de la investigación descriptiva.
- Estructurar el instrumento de recabación de datos.
- Pilotear el instrumento cuestionario de nuestra investigación
- Aplicar a los sujetos de estudio el cuestionario de la investigación
- Organizar y analizar los datos recabados en la presente investigación.
- Establecer el diagnóstico sobre la problemática detectada.
- Plantear el diseño de una propuesta de alternativa de solución del problema.

CAPÍTULO 4. EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. La Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB). Una revisión de su propuesta.

La escuela como elemento público enfrenta diversidad de problemáticas, llevándola a construirse y vislumbrarse como una promotora constante de cambio.

Observada como una institución responsable de la mejora de los resultados educativos, mejora de las condiciones de vida de una población, a nivel internacional como nacional se han diseñado diversas políticas públicas para la mejora de la calidad educativa, buenas prácticas docentes, mejora de las condiciones de salud, desarrollo económico de una sociedad entre otras.

Partiendo de la problemática a atender en la Investigación Descriptiva, nos llevó a cuestionarnos lo siguiente: **¿Cómo repercute un liderazgo directivo en el Centro educativo? ¿Cuáles son los pasos más importantes que debe dar un líder directivo para transformar la Práctica Docente dentro de su escuela?, ¿Cuáles son los aspectos de la Gestión Escolar y Pedagógica que inciden directamente en el logro del Liderazgo Directivo que redunde en el Trabajo Colaborativo y las prácticas de Liderazgo ? ¿Cuáles es el perfil a desarrollar en un líder Directivo para lograr una Gestión Estratégica eficaz?**

Considerando estos planteamientos, se inició por rescatar algunos de los antecedentes contextuales a nivel nacional e internacional, considerando importantes para fundamentar la Investigación, llevando a nuestro país a involucrarse en el desarrollo de Políticas Públicas, que redefinan los aspectos económicos, sociales, culturales y educativos de forma trascendente, respondiendo a los acuerdos de la

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), planteados con la finalidad de consolidar una sociedad más inclusiva, justa, equitativa que dé a sus ciudadanos mejores oportunidades de desarrollo basada en el Aprendizaje Permanente y la consolidación de Competencias para integrarse al mercado productivo de forma eficiente y exitosa.

Esto tenía la finalidad de gestar las condiciones para que cada entidad federativa pudiera diseñar sus propias políticas educativas, las cuales respondieran a los intereses de su sociedad de este tiempo y sus procesos productivos.

Consolidándose finalmente la Reforma Integral de la Educación Básica (**RIEB**), definida como “Una Política Pública, que impulsa la formación integral de todos los alumnos del sistema básico”¹⁶, con el propósito de favorecer el desarrollo de Competencias para la vida y el logro de un Perfil de Egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares que lleven al docente, a la reflexión.

La RIEB presenta áreas de oportunidad que identifica y aprovecha, para dar sentido a los esfuerzos acumulados y encauzar positivamente el ánimo de cambio y de mejora continua, con el que convergen en la educación las maestras y los maestros, las madres y los padres de familia, las y los estudiantes, y una comunidad académica y social realmente interesada en la Educación Básica.

Con el propósito de consolidar una ruta propia y pertinente para reformar la Educación Básica de nuestro país, durante la presente Administración Federal ha desarrollado una política pública orientada a elevar la Calidad Educativa, que favorece la Articulación en el Diseño y desarrollo del Currículo para la formación de los alumnos de Preescolar, Primaria y Secundaria; coloca en el centro del acto educativo al alumno, al logro de los aprendizajes, a los Estándares Curriculares

¹⁶ Acuerdo 592. Por el que se Establece la Articulación de la Educación Básica. México, Ed., SEP, 2011. Pág. 15.

establecidos por periodos escolares, y favorece el desarrollo de competencias que les permitirán alcanzar el Perfil de Egreso de la Educación Básica.

La RIEB culmina un ciclo de reformas curriculares en cada uno de los tres niveles que integran la Educación Básica, que inició en 2004 con la Reforma de Educación Preescolar, continuó en 2006 con la de la Educación Secundaria y 2009 con la de Educación Primaria, y consolida este proceso, aportando una propuesta formativa pertinente, significativa, congruente, orientada al desarrollo de Competencias y centrada en el Aprendizaje de las y los estudiantes.

La RIEB tiene el propósito de “difundir, explicar y generar el interés de docentes, madres y padres de familia, la comunidad académica y demás sectores interesados en las políticas públicas para la Educación Básica de nuestro país”¹⁷, representa una condición fundamental para el éxito de la RIEB, de ahí la relevancia de dar a conocer el Plan de estudios 2011, Educación Básica.

México, para lograr la tan anhelada calidad educativa y los Estándares Internacionales que le impone la OCDE, considera formar en sus estudiantes no solo de educación básica sino de educación Media y Superior el desplazamiento de Competencias y da una mirada a los proyectos de Tuning en Europa en Latinoamérica como parte fundamental de ejercer acciones de Liderazgo que logren contribuir a la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

4.2. El Proyecto Tuning de Europa

El nombre Tuning fue elegido para el “Proyecto con el objeto de reflejar la idea de que las Universidades no buscan la Uniformidad”¹⁸ en sus programas de titulación o

¹⁷ *Idem.*

¹⁸ Francisco Baz y Teresa Bardisa. La Dirección de los Centros Escolares. 3ª Ed., Barcelona, España, Ed. Luis Vives, 1995. Pág. 35.

cualquier forma descriptiva o definitiva de la Curricular Europea sino simplemente puntos de referencia, convergencia y entendimiento mutuo.

La protección de la diversidad de la educación Europea ha sido de suma importancia en el Proyecto Tuning, desde el comienzo y no se busca restringir la independencia de académicos y especialistas o socavar la autoridad académica local y nacional.

El Proyecto Tuning tiene por objeto, “ofrecer un planteamiento concreto que posibilite la aplicación del proceso de Bolonia”¹⁹ en el ámbito de las disciplinas o áreas de estudio y en de las instituciones de Educación Superior.

El enfoque Tuning consiste en una metodología con la que volver a diseñar, desarrollar, aplicar y valorar los programas de estudio de cada uno de los ciclos de Bolonia.

Su validez puede considerarse mundial por cuanto ha sido probado en varios continentes con fructíferos resultados, según Tuning los resultados del aprendizaje son manifestaciones que un estudiante sepa, entienda y sea capaz de demostrar una vez concluido el aprendizaje.

Las competencias representan una combinación dinámica de las capacidades cognitivas y meta cognitivas, de conocimiento y entendimiento, interpersonales, intelectuales y practicas asimismo, como los valores éticos

Tuning ha prestado atención al uso que se da en Europa al sistema de acumulación y transferencia de créditos, basado en la carga de trabajo de los estudiante la transferencia de créditos tiene pensado un sistema para que los estudiantes puedan desplazarse más fácilmente por Europa, gracias a la acumulación y transferencia de créditos, sino también uno capaz de simplificar el diseño y el desarrollo de programas, especialmente en relación con la coordinación y racionalización de las demandas de los estudiantes mediante la existencia de unidades de cursos concurrentes.

¹⁹ *Idem.*

Utilizar el planteamiento de las Competencias y los resultados de aprendizaje también podría con llevar cambios relativos a los Métodos de Enseñanza aprendizaje y evaluación que se emplean en “el programa. Tuning ha identificado Planteamientos y buenas prácticas para formar determinadas Competencias Genéricas y Competencias Específicas.”²⁰

Esto lleva a tener una mirada al Proyecto Tuning en Latinoamérica tropicalizado a la cultura, tradiciones organización de nivel superior consolidando contextos que descubran elementos de Liderazgo que son pertinentes retomar en una función de Liderazgo Directivo.

4.3. El Proyecto Tuning Latinoamericano

Entre los objetivos de Tuning se encuentra el analizar aquellas competencias que se relacionan con cada área temática. Estas competencias son cruciales para cualquier titulación porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de un área temática. Dichas competencias difieren de disciplina a disciplina, y son las que confieren identidad y consistencia a cualquier Programa.

El trabajo central del proyecto estará dado por los 12 grupos de académicos de las 12 áreas temáticas (Administración de Empresas, Arquitectura, Derecho, Educación, Enfermería, Física, Geología, Historia, Ingeniería Civil, Matemáticas, Medicina y Química) que trabajarán a lo largo del proyecto en la búsqueda de puntos de referencia común para dichas áreas

4.3.1. Reuniones de trabajo Tuning América Latina

En la Primera Reunión General del Proyecto llevada a cabo en Buenos Aires, marzo de 2005, los grupos de trabajo en consenso elaboraron la lista de competencias genéricas que se consultarían a académicos, estudiantes, graduados y empleadores

²⁰ https://www.google.com.mx/search?q=PROYECTO+TUNING&oq=PROYECTO+TUNING&aqs=chrome..69i57.7001j0i8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8 (15-02-15).

de América Latina. Este proceso se llevó a cabo en los meses de Abril a Julio de 2005.

Para la Segunda Reunión General del Proyecto realizada en Belo Horizonte, agosto 2005, se presentó el informe del análisis de los resultados de la consulta de competencias genéricas.

En esa misma reunión los grupos de trabajo discutieron acerca de las competencias específicas y lograron definir la lista de competencias específicas para las áreas temáticas de Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas. Se consultaron a académicos, estudiantes, graduados y/o empleadores de cada área temática en los meses de Octubre a Diciembre de 2005.

En la Tercera Reunión General del Proyecto que se realizó en San José, febrero de 2006, se presentaron y discutieron en cada grupo de trabajo, el informe del análisis de los resultados de las consultas llevadas a cabo En la cuarta (Bruselas-Bélgica, Junio 2006) se sustentaron las competencias específicas de los grupos profesionales que no lo hicieron en San José de Costa Rica y en la Quinta reunión México, Febrero 2007 se presentaron los informes finales de la Fase II del Programa TUNING Latinoamérica.

4.3.2. Proyecto Tuning en México

De acuerdo a la estructura del proyecto Alfa Tuning, México participa a través del Centro Nacional Tuning cuya representación recae en la Dirección General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) forma parte del Comité de Gestión del Proyecto Alfa Tuning América Latina. Participan 17

universidades nacionales que las representan en los grupos de trabajo de 10 áreas temáticas.

El Proyecto Tuning en México, se ha visto como un referente de gran importancia por las Universidades Públicas que influyen en líneas de acción de agrupaciones Académicas como la del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), en cuyo programa de trabajo contempla la Gestión de recursos para sus Programas, como el de comparabilidad de Programas Educativos entre las universidades del consorcio y el ámbito latinoamericano y europeo, utilizando la metodología Tuning. Así como el programa de movilidad de estudiantes y académicos con reconocimiento de créditos.

En este contexto, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería, A. C. (ANFEI), en octubre del año 2006, establece un Acuerdo de colaboración con la SEP, para construir el Espacio Común de Educación Superior en Ingeniería en México, (ECESI) considerando como principios de colaboración el promover una cooperación interinstitucional, de carácter multilateral, orientada hacia el fortalecimiento y la aproximación de los Programas Académicos en Ingeniería en México. Promover la comparabilidad de las licenciaturas en: Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Industrial en un inicio, y en el tiempo, de aquellas licenciaturas que se considere convenientes. Promover el reconocimiento y la confianza mutua entre las Facultades, Institutos y Escuelas afiliadas a la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería ANFEI, basados en garantías de calidad.

4.4. Las Veintisiete competencias del Tuning Latinoamericano

Aplicando su significado a la Educación, en el ámbito pedagógico, Tuning se convierte en una metodología que permite un espacio de reflexión entre los países incluidos, sobre sus sistemas educativos a nivel Universitario, Formando un contexto

de “movilidad mundial” y sus “puntos de referencia son Centrados en las competencias”.²¹

²¹[https://www.google.com.mx/search?q=PROYECTO+TUNING&oq=PROYECTO+TUNING&aqs=chrome.69i57.7001j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8\(23-02-15\)](https://www.google.com.mx/search?q=PROYECTO+TUNING&oq=PROYECTO+TUNING&aqs=chrome.69i57.7001j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8(23-02-15))

Competencias Genéricas y Específicas

Número de descripción De La Competencia Genérica.

- 1 Capacidad de Abstracción, Análisis y Síntesis.
- 2 Capacidad de aplicar los conocimientos en la Práctica.
- 3 Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- 4 Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
- 5 Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- 6 Capacidad de comunicación oral y escrita.
- 7 Capacidad de comunicación en un segundo idioma comunicación.
- 9 Capacidad de Investigación.
- 10 Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- 11 Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
- 13 Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
- 14 Capacidad creativa.
- 15 Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
- 16 Capacidad para tomar decisiones.
- 17 Capacidad de trabajo en equipo.
- 18 Habilidades interpersonales.
- 19 Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- 20 Compromiso con la preservación del medio ambiente.
- 21 Compromiso con su medio socio-cultural.
- 22 Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
- 23 Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
- 24 Habilidad para trabajar en forma autónoma.
- 25 Capacidad para formular y gestionar proyectos.
- 26 Compromiso ético.
- 27 Compromiso con la calidad.

4.5. ¿Cómo surge la RIEB para el contexto de México?

Cercana a esta situación uno de ellos ocurrió el **18 de mayo de 1992**, con la firma El Acuerdo Nacional Para la Modernización Educativa, por el entonces Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari teniendo como iniciativas las siguientes:

- ✓ La descentralización del Sistema Educativo Nacional, en donde los Gobiernos estatales y municipales, siguiendo las disposiciones de la SEP y el Gobierno Federal, dicten sus propias Políticas Públicas en el Ámbito Educativo, para el Sistema de Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria).
- ✓ Diseñar nuevos Programas y materiales de estudio, reformulando lo existente, respondiendo a las nuevas expectativas de Solidaridad Social de ese momento Histórico.
- ✓ Para ello, el Gobierno federal transfería Recursos Humanos y Económicos a cada estado para su Administración y regulación, con la finalidad de elevar la calidad educativa de las entidades de la República, aunado a las necesidades productivas de cada región.
- ✓ Se da la mejora salarial de los docentes de un 1.5% al 3.5 % directo al salario mínimo vigente en el país, creando también el Programa de Carrera Magisterial con la colaboración del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, (SNTE) teniendo como finalidad mejorar la Calidad de la educación, estableciendo un enriquecimiento profesional, material y de la condición social del magisterio.

Esto tenía la finalidad de gestar las condiciones para que cada entidad federativa pudiera diseñar sus propias políticas educativas, las cuales respondieran a los intereses de su sociedad de este tiempo y sus procesos productivos.

México para integrarse a una comunidad de primer mundo, después de la firma del tratado del libre comercio decide el poder ejecutivo, **El 18 de mayo de 1994**, integrarse a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) como “miembro número 25, entre los compromisos que firmaría se pueden rescatar los siguientes: cumplir los mismos estándares de desarrollo de los 34 países miembros, como: Argentina, Australia, Brasil, EUA, Jordania, China, Finlandia España; teniendo el propósito de iniciar políticas públicas, encaminadas a destinar un mayor gasto en el ámbito educativo”²², es decir que para lograr los estándares se requería una mayor inversión del producto interno bruto destinado a cubrir los aspectos antes mencionados con la finalidad de consolidar en todos los sectores sociales en el desarrollo de competencias, cubriendo el servicio escolar del nivel básico mejorar la Calidad de vida de los ciudadanos, generando una cultura de rendición de cuentas y de evaluación observando esto con la aplicación de los exámenes de Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes, (PISA) Exámenes para la Calidad y Logro Educativos, (EXCALE) y Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

Todo lo anterior tiene una estrecha relación con las políticas educativas vigentes, con la finalidad de generar acciones educativas para la mejora de los resultados a nivel internacional, la justificación del gasto otorgado a la educación, y la incorporación de los jóvenes en el contexto productivo del país.

Es entonces al diseñar el Plan Nacional de Desarrollo del año 2006 al 2012 considerando y llegando a acuerdos con la sociedad civil, instituciones no gubernamentales, empresarios, y actores educativos, argumentando la transformación educativa, diseñándose en colaboración con el SNTE un acuerdo suscrito el **15 de mayo del 2008** llamado *Alianza por la Calidad Educativa*, con el concretándose los siguientes aspectos:

²² Jacques Delors. Informe a La Unesco De La Comisión sobre la Educación Para El Siglo XXI. La Educación Encierra un Tesoro. 3ª. ed. París, Francia, Ed. Unesco, 1996. Págs.34-36.

- ✓ Una nueva reforma curricular, basada en el desarrollo de competencias para la vida, que aglutinaría a la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), favoreciendo con esto las prácticas transparentes, una cultura de rendición de cuentas, estimulando la calidad educativa diseñando nuevas políticas educativas

La (RIEB) presenta áreas de oportunidad, es importante identificar y aprovechar, para dar sentido a los esfuerzos acumulados y encauzar positivamente el ánimo de cambio y de mejora continua con el que convergen en la educación las maestras y los maestros, las madres y los padres de familia, las y los estudiantes, y una comunidad académica y social realmente interesada en la Educación Básica.

4.6. Importancia del diseño curricular por competencias dentro del esquema de la RIEB

En los últimos años, la RIEB es el instrumento educativo, el diseño curricular documento normativo y de orientación del país que sintetiza las intenciones educativas y resume los aprendizajes previstos por la política educativa.

Las reformas educativas con hechos que históricamente aparecen como prácticas sociales privilegiadas de proyectos políticos, y uno de los principales medios para incorporar, modificar, cambiar, mover y experimentar estrategias que afectan directamente en el proceso de enseñanza. Aprendizaje y en los contenidos curriculares.

Consolidándose finalmente la **RIEB**, definida como una política pública, que impulsa la formación integral de todos los alumnos del sistema básico, con el Propósito de favorecer el desarrollo de Competencias para la vida.

Puntualizando también en esta Reforma, compromisos encaminados a la Mejora y modernización de los Centros Escolares fortaleciendo su estructura, equipamiento de los planteles, para consolidar redes de desempeño, planteando aspectos que

amplíen la Gestión y Participación Social (Padres, Alumnos, Docentes y Directivos) en un Seguimiento de un Proyecto Estratégico de Transformación Escolar.

A continuación mostramos el mapa curricular en donde se observa la nueva organización del nivel básico :

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

Fuente SEP

Se encuentra basada en una Propuesta Metodológica enunciada como: el desarrollo de Competencias en una “Teoría Cognitivo Conductual centrada en el desempeño del sujeto frente a los Diversos Contextos”²³, que parte de la definición de Competencias como metas terminales que incluye un proceso de aprendizaje el cual culmina en el desempeño específicos en saber usar el Conocimiento en habilidades para la resolución de problemas.

²³ Laura Frade Rubio. Desarrollo de Competencias en Educación: Desde Preescolar, hasta el Bachillerato. 3ª. Ed., México, Editorial Mediación Calidad S.A. de C.V., 2008. Págs. 23-28.

En la RIEB, el conocimiento “se produce a partir del Constructivismo de los Conocimientos y el desarrollo de Competencias generando una Capacidad para responder a diferentes Situaciones e Implica un saber hacer Habilidades, con Saber”²⁴ conocimiento así como la valoración de consecuencias de ese hacer valores y actitudes

El alumno que pretende formar la RIEB una vez que haya terminado su educación básica, plantea la necesidad de desarrollar en el sujeto competencias para la vida, además de conocimientos y habilidades incluye y valores para enfrentar éxito con estas tareas

De acuerdo al Plan de Estudios 2011 se plantean 10 competencias para la vida que se describen a continuación:

- ✓ Utiliza el lenguaje oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez.
- ✓ Argumenta y analiza situaciones, identifica problemas formula juicios etc.
- ✓ Busca selecciona y analiza información.
- ✓ Interpreta y reflexiona procesos sociales económicos y sociales para la toma de decisiones.
- ✓ Conduce y ejerce los derechos humanos.
- ✓ Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia.
- ✓ Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano.
- ✓ Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente.
- ✓ Aprovecha los recursos tecnológicos.
- ✓ Reconoce diversas manifestaciones del arte

El logro del perfil de egreso permite alcanzar de forma paulatina los aprendizajes esperados y los estándares curriculares.

La RIEB establece que la planificación es un elemento sustantivo de la Práctica docente, para potenciar el aprendizaje, implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diversas formas de trabajo, como Situaciones y Secuencias Didácticas y proyectos entre otras.

²⁴SEP. Plan de Estudios 2011. Educación Básica. México, 2011. Págs. 25-36.

Las actividades deben representar desafíos intelectuales para los estudiantes con el fin de formular alternativa de solución.

Reconociendo:

- ✓ Los aprendizajes permanentes.
- ✓ La selección de Estrategias Didácticas que propicien la movilización de saberes y evaluación del aprendizaje.
- ✓ Reconocer los referentes para su diseño aprendizajes esperados.
- ✓ Generar ambientes de aprendizaje colaborativo que ayuden al intercambio de experiencias significativas considerar evidencias de desempeño que brinden información docente para la toma de decisiones.

4.7. El Liderazgo Directivo en la Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB)

Como todo en el mundo, las dinámicas familiares también presentan cambios significativos en las últimas décadas, la conformación de las familias, menor cantidad de hijos, uniones libres, hogares monoparentales, descuido a los hijos, desvalores sociales y una influencia excesiva de los medios de comunicación en la formación de los alumnos, situaciones de contexto económico y social en las escuelas. Generan dificultades difíciles en la educación “el papel de la educación y del conocimiento implica incorporar en los procesos educativos una mayor orientación hacia la personalización del proceso de aprendizaje, hacia la construcción de la capacidad de construir valores, de construir una identidad propia”²⁵ y los fundamentos de la RIEB, mantienen total apego a las demandas de las familias modernas.

Los preceptos de la RIEB, viene a cambiar la forma de organización de las escuelas basadas en la gestión, en donde cada actor desempeña un rol y función dependiendo las habilidades y destrezas con las que cuenten los alumnos y docente, junto con los padres de familia sin embargo, la labor directiva se vislumbra de gran importancia ya que tiene como finalidad consolidar la mejora educativa en las

²⁵ *Idem.*

escuelas. Tedesco, menciona “que el objetivo de la educación consiste en transmitir conocimientos de orden superior, el papel de los docentes no puede seguir siendo el mismo que en el pasado”,²⁶ es por ello que los conocimientos y habilidades superiores tienen que ver con el proceso enseñanza aprendizaje que se realiza en el aula fin de que las competencias que los alumnos muestren se verán reflejadas en las relaciones de docentes y alumnos, siendo el directivo un acompañante cognitivo que permite apreciar los cambios en esta relación.

Es en este sentido que el mejoramiento de la calidad educativa, el logro escolar de los alumnos es la principal razón de la reforma educativa actual, siendo una prioridad la centralización pedagógica de la escuela, buscando la consolidación de resultados atendiendo a cuatro prioridades fundamentales: la normalidad mínima, abatir el rezago escolar en los alumnos, evitar la deserción escolar y lograr espacios educativos libres de violencia en donde la figura directiva como líder educativo es fundamental.

El directivo de acuerdo a la RIEB, debe favorecer los procesos de cambio de la sociedad actual, gestionando a su escuela, planificando los recursos y proyectos con los que cuenta la escuela, dar seguimiento y rendir cuentas a toda la comunidad educativa no centrándose exclusivamente en la administración escolar sino en la gestión escolar y pedagógica que se realiza en el centro de trabajo.

²⁶.Juan Carlos Tedesco. Educación en la Sociedad del Conocimiento. Op. Cit., Pág.89.

4.8. El Liderazgo Directivo ¿Una competencia a desarrollar?

A la Gestión y a las Funciones Directivas de la Administración se les relaciona generalmente con las acciones de los actores dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las Estrategias de una organización.

Si bien no es un tema reciente, las acciones ligadas al liderazgo vuelven a figurar en los estudios de Organizaciones Escolares que favorecen la Calidad y la mejora de la enseñanza.

Gestión y Liderazgo son dos nociones integradoras del Universo de los Procesos de Dirección de los ámbitos organizativos. La Gestión se relaciona más directamente con las Estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el Liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo puede definirse “como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”²⁷

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo.

²⁷ Pilar Pozner y Pedro Ravelo. Diez Módulos los Destinados a los Responsables de Transformación Educativa. 3ª ed., Buenos Aires, Argentina, Ed. Instituto Internacional de Planteamiento Educativo, UNESCO, 2000. Págs. 35 a 40.

Así, el Liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El Gestor, como Líder, comunica la Visión de futuro compartido lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la Organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo Institucional, aunque sí los mismos desafíos.

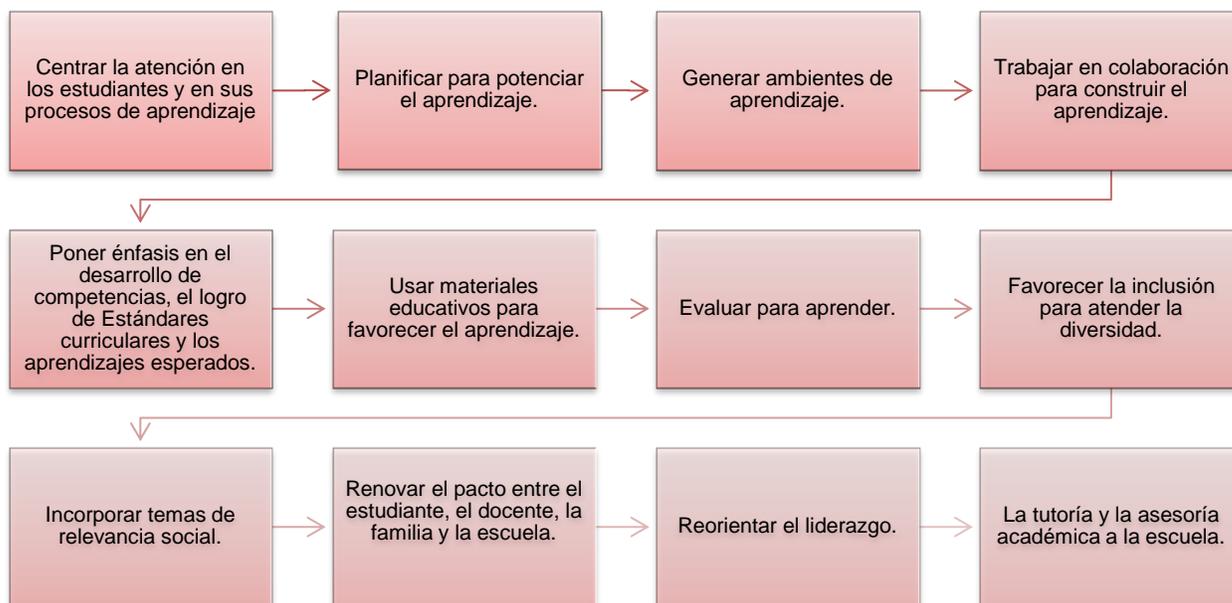
La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión.

4.9. ¿Qué competencias debe desarrollar el docente para transformar su práctica educativa de acuerdo a los principios pedagógicos propuestos en la RIEB?

Cumpliendo estándares curriculares definiéndolos como descriptores de logro y definen aquello que los alumnos demostraran al concluir el periodo escolar.

Y los aprendizajes esperados son indicadores de logro que, en términos de temporalidad establecida en los programas de estudio definen lo que se espera de cada alumno en términos del saber, saber hacer y saber ser.

Se encuentra fundamentada en 12 principios pedagógicos como se muestra en el cuadro siguiente:



Fuente elaboración propia.

Retomando **el principio 1.11 Reorientar el liderazgo**, teniendo esto que ver con el compromiso del docente y su contexto, buscando una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones, centradas en el aprendizaje de sus alumnos.

Con el propósito de cumplir con prácticas concretas y ámbitos específicos, para desarrollar una relación entre colegas que contribuya a una eficaz administración de los recursos humanos, materiales, entendiendo desde esta perspectiva, que el liderazgo tiene una participación activa y propositiva de estudiantes, docentes, directivos y padres de familia en un clima de respeto corresponsable.

“La UNESCO señala las siguientes características para un liderazgo efectivo:

- ✓ *La creatividad colectiva.*
- ✓ *La visión de futuro.*
- ✓ *La innovación para la transformación*
- ✓ *El fortalecimiento de la gestión*
- ✓ *La promoción del trabajo colaborativo*

✓ *La asesoría y la orientación*²⁸

4.10. Importancia del liderazgo Directivo en la planeación y desarrollo del Plan de Mejora que lleva la Escuela

Plan de Mejora, pretende ser el fin para avanzar hacia iniciativas modernas congruentes con las políticas educativas de la presente administración gubernamental y contribuir, con aquéllas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente, con la Meta Nacional dos, un México Incluyente y con la tres, un México con educación de calidad para todos, como medio para que las escuelas de educación básica en el D.F. consigan potencializar recursos y encauzar los esfuerzos de sus comunidades hacia el incremento del logro educativo del alumnado.

Este sentido, la Administración de Servicios en el Distrito Federal, (AFSEDF) garantiza el derecho a la educación de los niños, niñas, jóvenes y adultos y cumple con lo estipulado en el Artículo 3º. Constitucional, cuya Reforma adiciona, entre otros aspectos, el Estado garantizará la Calidad en la educación obligatoria de manera que los Materiales y Métodos Educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Asimismo y de manera importante para el quehacer de la AFSEDF, el artículo Transitorio quinto, Fracción III, inciso a), establece que para el debido cumplimiento de lo dispuesto por los Artículos 3º y 73º, Fracción XXV, es necesario:

“Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y

²⁸ *Idem.*

padres de familia, bajo el liderazgo del director se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta”.²⁹

Consistente con lo expresado, el “**Plan de Mejora** responde a la búsqueda Constante de las escuelas por encontrar una herramienta que conjunte el esfuerzo, compromiso y responsabilidad del colectivo docente para establecer Estrategias que orienten hacia el logro de su misión”.³⁰ Por lo tanto, las orientaciones para su elaboración deben ser claras, accesibles y de realización factible para favorecer su diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación por el colectivo escolar, con la ventaja de que así se promueve que éste sea un instrumento administrativo que realmente guíe las acciones del centro escolar hacia condiciones óptimas de operación en la búsqueda constante de la excelencia.

El **Plan de Mejora** entonces, debe elaborarse por el Consejo Técnico Escolar, instancia en donde docentes y directivos identifican, analizan, atienden, dan seguimiento y evalúan situaciones de mejora educativa en beneficio de los estudiantes, donde se fortalece la autonomía de gestión del centro escolar con el propósito de generar ambientes de aprendizaje propicios para los estudiantes con el apoyo corresponsable en las tareas educativas de padres y madres de familia, del Consejo Escolar de Participación Social, de la Asociación de Padres de Familia y de la comunidad en general

4.11. El liderazgo, Característica y Tipos

El liderazgo es entendido como la capacidad de influir en las personas que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

²⁹ https://www.google.com.mx/search?q=ACUERDO+717&ie=utf-8&oe=utf8&gws_rd=cr&ei=UJ6RVcGHEcb7tQXb_KHIBg (23-03-15).

³⁰ ww.dgep.sep.gob.mx:8080/autoevaluacion/Autoevaluacion/Descargas/Modelo_Nacional_Doctos/GUIA_PLANDEMEJORA.pdf (23-03-15).

1. Capacidad para usar el poder (Autoridad formalmente delegada por la Institución).
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar (el objetivo).
4. Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de estas.

Esto implica que un liderazgo va más allá de dirigir un centro educativo al contrario el líder desarrolle competencias muy particulares para trabajar en equipo, tener una visión clara y compartida, encontrar las áreas de oportunidad, cuestionar y llevar a los docentes a tener supuestos ideas de un liderazgo compartido.

Todas las acciones deberán desarrollar la creatividad y el contraste de su quehacer con las propuestas actuales para generar una memoria colectiva y organizacional.

También menciona que se requiere tener una serie de atributos y cualidades, como La anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía, y la asertividad como cualidades para obtener procesos formativos y de desarrollo profesional del directivo y el personal.

También menciona que se requiere tener una serie de atributos y cualidades, como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía, y la asertividad como cualidades para obtener procesos formativos y de desarrollo profesional del directivo y el personal.

El liderazgo es importante ya que consolida los propósitos fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento de la escuela así como todas las prácticas de gestión que se realicen para lograr las metas propuestas en cada institución.

El liderazgo transformacional

Para promover en las aulas actitudes que generen en Directivos y Docentes nuevos ambientes de Colaboración, Participación, Sentido de Pertenencia, Competencia Pedagógica, valores y hábitos de formación, con el propósito de formar al directivo y los docentes en nuevos estilos de un liderazgo, que transforme la identidad del Docente donde para ello, no haya necesidad de aplicar recompensas o sanciones, urge partir de la realidad existente, para identificar deficiencias y debilidades, en busca de asumir las identidades profesionales de la Educación para marcar los procesos de formación de la carrera docente, buscando formas en valores, para que mejoren las condiciones, el ambiente escolar, y obviamente analizar las políticas sindicales actuales

Los directivos que ejercen el Liderazgo Transformacional Centran sus objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan que sus colaboradores acepten sugerencias; procuran transformar las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implementar en el equipo de colaboradores.

La escuela a la que se aspira, es aquella en la cual se tiene un Directivo y un Equipo docente comprometido a transformar las prácticas tradicionales que en estos tiempos dañan al sistema. Una estructura sólida que promueva acciones significativas mediante prácticas constructivas que permitan el óptimo desarrollo de las dimensiones de la gestión escolar.

Para tener una escuela con esas características, se requiere de un Liderazgo Transformacional, propio de quienes se centran en objetivos inmediatos y de largo plazo, dando importancia a valores determinados por el colectivo escolar donde se acepten; se procuren y transformen las acciones de la gestión escolar tradicionalista que aún se desarrollan cotidianamente en alguna escuela del sistema educativo en general.

El liderazgo transformacional, permite a los directivos y docentes cumplir con los objetivos educativos planteados en el plan y programas de estudio, así como los propios de la escuela ya que la nuevas prácticas cotidianas definen la importancia de valores del colectivo unificando y transformando las acciones coadyuvan a la mejora de la gestión escolar y por ende a la calidad de la educación en la escuela primaria.

4.12. Habilidades Directivas

El liderazgo Directivo, efectivo está relacionado al proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada Dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el Director, se ocupa y se preocupa por el desarrollo de procesos, para el cumplimiento de metas, que sean compartidos por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Por lo que se define al Liderazgo, como el conjunto de procedimientos dados en el Ambiente Pedagógico, vistos en la diversidad de las Prácticas que buscan orientar innovar, negociar, mediar, gestionar, cooperar en la formación de los actores educativos.

Otro elemento importante es el Trabajo Colaborativo, dado en el Centro Escolar en donde el Equipo de Trabajo se puede entender como “El conjunto de personas con personalidades, habilidades, destrezas y actitudes, que convergen en un Centro Educativo”³¹, en el cual comparten sus prácticas, establecen objetivos, metas, actividades en un ambiente de confianza y optimo que les ayude a tener buenos resultados.

Los preceptos de la RIEB, vienen a modificar las gestiones dentro de las escuelas, el desempeño de cada uno de los roles depende en gran media de las competencias particulares de alumnos y docentes, hasta los padres de familia, sin embargo, la tarea directiva toma vital importancia para la calidad educativa en los planes

³¹ <http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf> (29-04-15).

escolares "Si es el objetivo de la educación consiste en transmitir conocimientos de orden superior, el papel de los docentes no puede seguir siendo el mismo del pasado"³² y los conocimientos de orden superior tienen que ver con enseñar a los alumnos el oficio de aprender, competencia que trae necesariamente un cambio en la relación docente-alumno. El concepto de acompañante cognitivo permite apreciar los cambios en esa relación.

Para mejorar los aprendizajes de los alumnos es fundamental contar con el Liderazgo de Directores, como actores protagónicos en el sistema educativo, porque tienen la responsabilidad de las decisiones que se toman en las escuelas para avanzar en la reforma Integral de Calidad para todos los alumnos. Además de las demandas de las autoridades, enfrentan las demandas de los padres de familia y de los propios retos sociales de la época.

Con la modificación de las prácticas escolares, existe también necesidad de transformar la práctica de los Directivos y los propios equipos de Supervisión para promover la equidad y la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Pues es sabio que un modelo gestión aplicado por el Director de la Escuela, es capaz de mejorar o destruir una escuela, de Integrar a la comunidad o desintegrada, es por ello que la tarea del Liderazgo Directivo es de importancia capital.

4.13. Toma de decisiones, Clima organizacional, Gestión escolar y Gestión pedagógica

Un Clima adecuado favorece una relación adecuada entre los miembros del colectivo, ya que favorece una mediación asertiva conveniente para la Organización en las tareas acordadas por el colegiado.

Es por ello que el trabajo colaborativo se puede conceptualizar como la Unión de todos los esfuerzos de un Centro Educativo para lograr los propósitos comunes en

³² <http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf> (29-04-15).

donde se de la solidaridad³³, con la finalidad de construir una Visión compartida basada en una Comunicación Abierta, el intercambio de experiencias, el aprovechamiento de los Recursos Humanos, Económicos, Administrativos, Tecnológicos para el beneficio de sus Prácticas Educativas.

Otro aspecto fundamental en el Liderazgo ejercido en un Centro Escolar es la Práctica Docente en donde la se establezcan Prácticas Colaborativas, reconociendo que existen factores contextuales que afectan de forma directa en cada una de estas relaciones, entendiendo que la mediación Directiva juega un papel trascendente siendo un estilo de interacción educativa de forma consiente, significativa y Trascendente en donde el mediador Construye una interrelación con los sujetos en una tarea a realizar.

La Gestión se caracteriza por una Visión amplia de las posibilidades reales de una Organización para resolver alguna situación para alcanzar un fin determinado; se puede conceptualizar “como un conjunto de acciones encaminadas para el logro de un objetivo en un plazo determinado por la administración, la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”.³⁴

Algunos autores mencionan que la Gestión está dividida por campos de formación relacionados por la aplicación de los sujetos por obtener algo mediante la acción en un objetivo determinado.

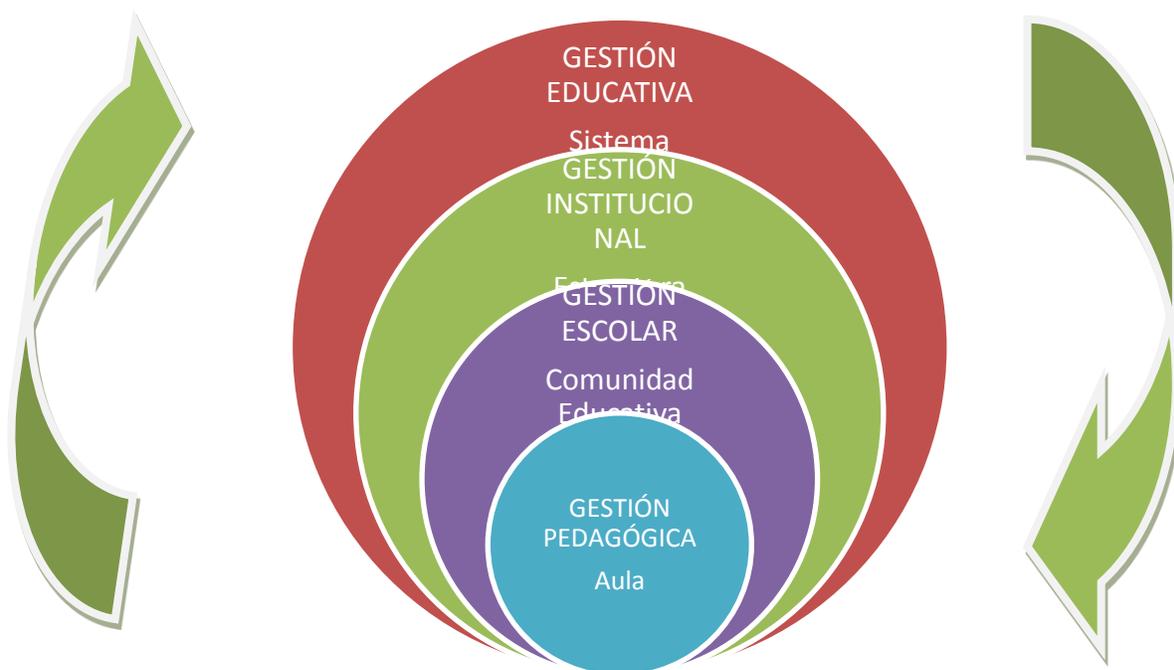
También se refiere a la Investigación donde la Gestión se trata de un proceso formal Sistemático para producir un conocimiento sobre los fenómenos que se presentan por la propia acción de los sujetos, crea conceptos, determina categorías y acciones a seguir analizando todas estas en beneficio de sus logros estableciendo hipótesis supuestos teorías etc.

³³ SEP. Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar de Educación Básica Preescolar, Primaria y Secundaria Págs. 19-23.

³⁴ *Idem.*

Un campo muy importante es la innovación y el desarrollo para la creación de pautas para la acción de los sujetos surgiendo conceptos como: **Gestión Democrática, Administrativa, Institucional** entre otras

En el campo educativo algunos actores clasifican la Gestión en Institucional, Escolar y Pedagógica que se observa en el Gráfico, propuesto en el libro de Modelo de Gestión Educativa Estratégica.



La Gestión Institucional se enfoca en la manera en que cada Organización traduce lo establecido por las Políticas; se refiere a los subsistemas en las que se agregan al contenido general de sus particularidades, conceptualizándola como uno de los grandes desafíos a enfrentar, la Estructura Federal y Estatal para abrir caminos para facilitar las Prácticas de desarrollo hacia un verdadero Cambio Educativo.

Entendiendo que la Gestión Institucional, es el medio y fin de los Propósitos Gubernamentales que se convierte en la creación de las acciones emanadas, de las Políticas Públicas en este caso Educativo para el actuar de la escuela.

Se entiende la Gestión Escolar "Es el conjunto de labores realizadas por los actores de una Comunidad Educativa (Director, Maestros, Personal de Apoyo, Padres de

familia y alumnos)”,³⁵ vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela, Generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, Objetivos y Propósitos de la Educación Básica.

Esta es muy importante porque genera las acciones esenciales para trabajar en un Centro Escolar, esta adquiere un sentido fundamental porque en ella se dan las Capacidades, Habilidades Actitudes valores para alinear todos los esfuerzos del Centro Escolar.

Por último la Gestión Pedagógica en donde se concretan todas las acciones en donde la labor docente, asumiendo el curriculum vigente en donde lo plasma en la Planeación Didáctica, como lo evalúa al interactuar con sus alumnos a fin de garantizar el Aprendizaje.

La Gestión Pedagógica está ligada a la Calidad de la Enseñanza y es responsabilidad del Docente de grupo, el Concepto de que cada maestro tiene sobre la Enseñanza es el que determina formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Subdivididas en la acción de los sujetos para lograr un fin, investigando sus innovadoras para transformar la actuación de los actores educativos de forma eficaz, con los recursos disponibles en base a sus propósitos, en un contexto determinado.

Con la finalidad de transformar la práctica docente, de forma reflexiva y crítica en donde todos los actores involucrados sean conscientes de su actuación y como ésta, repercute en los resultados obtenidos por sus alumnos y afectan de forma directa su clima institucional y desarrollo profesional.

La Gestión Pedagógica tendrá la tarea de ampliar y aplicar los principios de la Misión y Visión de la escuela, ligada ésta a la calidad de la enseñanza y a la responsabilidad docente, teniendo la oportunidad de realizar y diseñar estrategias

³⁵ SEP. Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar de Educación Básica Preescolar, Primaria y Secundaria. Op.Cit., Págs.25-26.

que me permitan realizar actividades colaborativas y de gestión con la intención de mejorar las prácticas dadas en la escuela.

Esta estará orientada en consolidar Aprendizajes, Destrezas y Habilidades en un Ambiente organizado, alineado a los propósitos y orientado al aseguramiento de las prácticas exitosas de todos los docentes.

4.14. ¿Cómo se desarrolla el Liderazgo Directivo en la escuela y cómo influye en la Gestión Escolar?

Cada centro educativo representa un pequeño modelo de la realidad en donde se fundamentan, valoran y se comprometen los actores de un hecho educativo.

Por esto “El pensamiento holístico dentro de la Gestión Educativa Estratégica, tiene la facultad de entender a la Educación como un Proceso Globalizado, en el cual se garantiza contar con una Práctica Integral de una realidad a la que se pretende organizar, considerando los factores pedagógicos, administrativos, organizativos y de participación de los padres que impacten en el logro de los Aprendizajes.

Entendiendo que mi tema de investigación es sobre el liderazgo efectivo que realiza el director en el Centro Escolar, considero importante mencionar los siguientes conceptos que me ayudan a fundamentar teóricamente lo siguiente:

“Liderazgo compartido se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución”³⁶ entendiéndose con esto, que el que estructura organiza, la micro política del centro educativo.

Es por ello que en el documento de intervención se pretende establecer aspectos asociados al liderazgo del director como son el trabajo colaborativo, la generación mediante la gestión pedagógica de ambientes de aprendizaje, la gestión escolar entendida como la organización de todas las acciones del centro escolar, sin descuidar la gestión institucional que fundamenta la presencia escolar en el ámbito público.

³⁶ *Idem.*

También menciona que se requiere tener una serie de atributos y cualidades, como “la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía, y la asertividad” como cualidades para obtener procesos formativos y de desarrollo profesional del directivo y el personal.

El liderazgo es importante ya que consolida los propósitos fundamentales para la Calidad Educativa, la transformación de la Organización y el funcionamiento de la escuela así como todas las Prácticas de Gestión que se realicen para lograr las metas propuestas en cada institución.

Desde esa propuesta Globalizadora en la administración de la Educación, hoy en día se exige a las escuelas que formen sujetos democráticos y conocedores de sus derechos, respetuosos de los derechos de los ciudadanos, donde los profesores deben moverse como buenos administradores de la educación, desde la Calidad de la Gestión Escolar; sin embargo, es muy notorio que en la vida cotidiana, Organizativa y Administrativa del Aula y de la escuela, quienes tienen un esquema de Liderazgo deficiente son en muchos de los casos los encargados de dirigir el destino de las escuelas primarias.

Los directivos y docentes de Educación Primaria desde la correcta interpretación y aplicación de las dimensiones de la Gestión Escolar, no están proporcionando a los niños y niñas del país herramientas, conocimientos, valores y actitudes que sirvan de plataforma para que armónicamente participen el día de mañana activamente en la sociedad.

Cuando los implicados en el quehacer docente se inmiscuyen en el proceso de mejoramiento de la calidad de una escuela desde la gestión escolar, transforman la Cultura de la Organización y Administración, por lo que dicho proceso de mejoramiento cuando se interactúa en equipo desde un proceso de Actualización y Capacitación se enriquece y promueve la participación de los involucrados que participan en ella; y a la vez fortalece al Colectivo Académico. Situación que no se manifiesta en la Escuela Primaria, porque en ella no se da en la mayoría de sus actores ese involucramiento de manera Integral.

El Proyecto Educativo promueve la participación activa de sus Involucrados, quienes Aertivamente adquieren y asumen la Responsabilidad de obtener resultados de Aprendizajes de sus educandos y se comprometen de manera Colectiva a mejorar los aprovechamientos Escolares mediante acciones Innovadoras que transforman las prácticas Educativas donde impera la Autogestión.

¿Qué es gestión escolar?

La Gestión escolar es el conjunto de acciones realizadas por los Actores Escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la Escuela: Generar las Condiciones, Ambientes y Procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Cada escuela pretende realizar su propio proyecto educativo, sin embargo para el logro efectivo de la misma se requiere de la participación colegiada de directivo, docentes, alumnos y padres de familia; de tal forma, que sin éstos personajes no se podrán cumplir con las metas propuestas y en mucho menos con el objetivo general para la que fue creada la institución educativa.

La Gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la Escuela, lo que hacen el Director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los Padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan en la forma en la que lo hacen; todo ello enmarcado en un Contexto Cultural que le da sentido y significado singular a su Acción.

En este sentido la Gestión Escolar implica logros, interrelaciones, modo de toma de Decisiones, sentido de pertenencia hacía la Institución, en la cual se realizan acciones coordinadas desde el aula misma, dirección y padres de familia.

El objetivo central de la Gestión Escolar es Centrar-Focalizar-Nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Por ello; en la escuela como en cualquier institución existen Visiones y Misiones que proyectan incidir en la construcción de Procesos de Calidad para lograr resultados óptimos para cada uno de los implicados.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las metas de cualquier grupo.

El liderazgo supone cuatro aspectos:

- 1.- Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable.
- 2.- Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
- 3.- Capacidad para actuar en forma tal que propicia un ambiente de respuesta y las motivaciones y fomentos de éstas.

En un proceso donde se pretende mejorar la calidad de la gestión escolar, el papel del director es fundamental, además se exige de él, una función diferente a la que usualmente desarrolla cotidianamente.

La calidad de la Gestión escolar requiere de un nuevo tipo de Liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la Escolaridad, en la edad de los participantes o el rango jerárquico que se tenga; lo que si se denota que se logra más con el ejemplo del esquema valorar que con la autoridad que genera la jerarquía Institucional.

El liderazgo en los Centros de trabajo, es una labor difícil que requiere mucho compromiso del Directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto en Conducción y Capacidad, en un Ambiente de armonía y participación comprometido De tal forma el Liderazgo es el Conjunto de procesos que orientan a las personas ya

los equipos en una Determinada Dirección, primordialmente por medios no coercitivos, sino persuasivo, argumentativos, transformadores de la práctica docente.

En la escuela como en cualquier otra institución el buen líder vincula la capacidad de generar procesos de sensibilización y convoca al trabajo en equipo.

En el logro de objetivos y valores comunes creados y asignados en consenso por el Consejo Técnico Escolar. Desde hace mucho tiempo se han implementado conceptos relacionados con el Liderazgo y sus categorías, desde las formas tradicionales, autocrático, democrático y paternalista.

Actualmente en la Secretaría de Educación Pública y Cultura (SEPyC) mediante los Consejos Escolares de las escuelas, se encuentran promoviendo un Liderazgo compartido en base a las Funciones Educativas y basadas en la Transformación de las acciones escolares.

La importancia de las dimensiones de la Gestión Escolar

La Gestión Escolar implica acción, Investigación e Innovación y Desarrollo. Por lo que desde la posición de los teóricos consultados se le considera como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación a la Tarea educativa, lo cual incluye Generar Condiciones, Ambientes y procesos necesarios para que los docentes adquieran competencias para aplicar en toda su magnitud las acciones que se contemplan en las dimensiones de la Gestión Escolar.

Es fundamental establecer el Diagnóstico de los diferentes problemas que enfrenta en su Práctica Docente y desde la dosificación de los contenidos de los programas la planeación de actividades docentes y diseño de materiales de estudio y de apoyo, sino también implica un Liderazgo pedagógico en la ejecución de funciones de dirección, administración y organización escolar, que guardan relación con la toma de decisiones en el colectivo ante diversas situaciones del plantel.

Sin duda la participación del docente no se reduce únicamente a la labor como enseñanza, ello, va más allá de la participación en las actividades que se realizan en

la escuela, el cumplimiento de las dimensiones del Consejo Técnico Escolar, participar en la toma de Decisiones y sobre todo mantener una buena relación con los integrantes de la APF.

Consejo de Participación Social, con los Padres de sus alumnos y con el resto de los padres de familia, implica también ejercer un Liderazgo compartido con el Director y sus compañeros docentes. Lo que desde la posición de los teóricos consultados se le considera como “el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación a la tarea educativa, lo cual incluye generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los docentes adquieran competencias para aplicar en toda su magnitud las acciones que se contemplan en las dimensiones de la gestión escolar”.³⁷

Para que la Gestión Escolar sea eficiente se requiere de Directivos y Docentes Audaces, Creativos y Propositivos, con espíritu de servicio; es decir cualidades de Líder.

La persona más idónea para ejercer el Liderazgo en la escuela es el director, sin embargo la gestión escolar no sólo se limita a esas funciones sino que implica el Trabajo Colegiado de todos los docentes e incluye a los padres de familia.

4.15. ¿Cuál es la actuación docente a partir del Liderazgo Directivo y cómo repercute en el aprendizaje de los alumnos?

La preocupación por la educación, se ha presentado con mayor insistencia en las tres décadas, sin embargo, desde 1972, en nuestro país se manifestó la necesidad de modificar los Principios en las escuelas y las acciones de los actores involucrados para mejorar las condiciones, adaptándolas a las expectativas y necesidades de las sociedades que ya iniciaban con los avances científicos y tecnológicos en todo su

³⁷ [http://conapase.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/84/1/images/ACUERDO%20716.pdf.\(30-04-15\).](http://conapase.sep.gob.mx/work/models/conapase/Resource/84/1/images/ACUERDO%20716.pdf.(30-04-15).)

esplendor, Incluso, podría mencionarse que desde la Declaración de los Derechos Humanos, en 1948 se ha buscado que todos los habitantes puedan ejercer su derecho de recibir educación.

Desde el Informe de Edgar Faure, como representante de la Comisión Internacional sobre el Desarrollo de la Educación- elaboró un Informe que envió al Presidente de la UNESCO, menciona cuatro postulados que permiten poner atención a una visión globalizadora para la educación:

“La existencia de una Comunidad Internacional que a pesar de la diversidad, debe expresa la tendencia por la convergencia hacia un mismo destino, la solidaridad fundamental de los gobiernos y los pueblos.

Creencia en la democracia, como el derecho de cada hombre a realizarse plenamente y participar en la construcción de su porvenir, la clave de la democracia es la educación.

El desarrollo tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y complejidad.

La educación para formar a ese hombre completo sólo puede ser global y permanente. Prepararse para elaborar un saber para toda su vida “aprender a ser”³⁸

Con los postulados mencionados entendemos que la figura docente repercute en las Decisiones del Liderazgo ya que su función globalizadora orienta a buscar acciones delineadas por el gobierno y la comunidad Internacional para lograr la universalidad de la educación de nuestros días. Sin embargo, la educación ha sido y seguirá siendo un problema excepcional, difícil y de alta importancia, misma que en los

³⁸ David, Cazares Ruíz. Líderes y Educadores: El Maestro Creador de una nueva sociedad. 5ª .ed., México, Ed. Fondo De Cultura Económica, 2003. Págs.25-30.

países como el nuestro, presentará un rezago considerable debido a la situación financiera que se muestra incompatible con las necesidades de inversión educativa.

Los progresos de la Educación, acompañan a los de la Economía y en consecuencia, a la evolución de las técnicas de producción, la Educación apela, acompaña o consagra a la evaluación Social y Política, así como la evaluación técnica y económica. Es de entenderse que en México hubo, hay y seguirá existiendo, mayor complejidad en el desarrollo del sector Educativo en comparación, con los resultados de las potencias mundiales.

La Ciencia ligada a la Psicología, la Antropología, la Cibernética, la Lingüística y otras disciplinas, Aprender a ser busca una enseñanza distinta a las Prácticas tradicionales, el acercamiento de los niños a las tecnologías y un manejo crítico de la Información en la escuela; por otro lado, la modernización de las practicas relacionadas a la Gestión adaptada a las necesidades, opciones pedagógicas, estructuras operacionales, financiación, para la lograr mejores resultados educativos.

4.16. ¿Cómo solucionar la problemática analizada?

La Gestión y el Liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de Dirección de los `ámbitos Organizativos.

La gestión se relaciona más directamente con las Estrategias, la Eficacia y los objetivos de cada Proyecto, en tanto que el Liderazgo se vincula con los Valores, los Propósitos, la Pasión y la Imaginación, necesario para poner en circulación a los Procesos de animación y movilización de los actores del Sistema.

Por tanto el Directivo de un Centro Educativo, debe desarrollar Condiciones que favorezcan los cambios que la sociedad demanda, organizando a la escuela, planificando los Proyectos que lleven al Centro Escolar a la mejora de los aprendizajes, aludiendo a la planeación, seguimiento y evaluación de los mismos.

A fin de solucionar la problemática analizada, se pretende desarrollar mediante un Estudio Investigativo, las condiciones que generen una Propuesta de intervención

basada en Curso-Taller que logre desarrollar en los docentes un Liderazgo académico que impacte en la Gestión Escolar que realiza el Director del Centro Educativo, llevándolos a construir una Organización Inteligente centralizada en el logro del aprendizaje de los usuarios del Centro Educativo.

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO.

5.1. Tipo de estudio investigativo seleccionado

Los Estudios Descriptivos permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática, o bien, formular un Diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior como solución a la problemática selecciona “Este tipo de estudios se centra en medir variables con la mayor precisión posible”.³⁹ El cuestionario “es un formato resuelto por los propios sujetos de la investigación, tiene la ventaja de que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce los costos de aplicación”,⁴⁰ con este instrumento se pretende clasificar de acuerdo a preguntas con respuesta de escala Liker a fin de poder Cuantificar los resultados de la Problemática planteada a partir de preguntas tipo test.

A través de este estudio, se buscó la familiarización del fenómeno a Investigar encontrando información existente acerca del mismo, con el fin de que se obtuvieran los fundamentos necesarios re planteando posteriores que posibiliten llegar a las acciones requeridas.

Entendemos que la Investigación Educativa, nos permite a los docentes desarrollar Capacidades y Habilidades tendientes a construir y revisar nuestra Práctica Pedagógica, con el Propósito de Solucionar los problemas que se presentan en los procesos de enseñanza aprendizaje.

³⁹ Roberto Hernández Sampieri. *Metodología de la Investigación. Op. Cit.*, Págs.45-49.

⁴⁰ http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf (12-05-15).

A partir de ello nos dará certidumbre con la aplicación de diversos Instrumentos, para validar nuestro Supuesto de Intervención diseñando, implementando, sistematizando y evaluando las acciones y estrategias que pretendemos realizar en el plan de trabajo que vamos a desarrollar.

5.2. Característica Metodológica del Tipo de Estudio Seleccionado

La metodología utilizada para la realización de la investigación a partir de un Estudio Descriptivo en donde se pretende recoger información de una muestra independiente validando a partir de las Variables Dependiente e Independiente aplicando para ello una encuesta con instrumento de un cuestionario.

Se considera pertinente este tipo de estudio para especificar el liderazgo directivo, en la Escuela Primaria, “Pedro María Anaya” de la Delegación Benito Juárez en el D.F., aplicando un estudio de tipo cualitativo, con la finalidad de ser objetiva en los aspectos de la opinión de la muestra seleccionada.

La confiabilidad de los datos se obtiene a partir de los datos obtenidos en la medición y aplicación del instrumento a partir de la variable a medir.

5.3. Población Escolar o Magisterial que presenta la Problemática

El problema analizado se encuentra ubicado en la Escuela Primaria “Pedro María Anaya” perteneciente a en la Delegación Benito Juárez en el Distrito Federal aplicándolo a los docentes que conforman el equipo técnico de la escuela.

El estudio busca identificar la función del liderazgo directivo que se ejerce en la escuela como medio para transformar la práctica docente en la Escuela Primaria “Pedro María Anaya” de la Delegación Benito Juárez del D.F.

La escuela cuenta con una plantilla de ocho profesores frente a grupo ,tres apoyos técnico pedagógicos ,dos docentes de educación física, una docente de inglés, una docente de artes plásticas quienes a través de su respuesta a una encuesta nos

permitirá la conformación de un diagnóstico sobre las acciones de la gestión directiva que impacte en la gestión pedagógica.

5.4. Selección de la Muestra

El presente estudio se realiza con una muestra representativa, no probabilística, tomando esta decisión por la ventaja que ofrece su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos”.⁴¹

Los cuestionarios se aplicaran también a las directoras de la Zona escolar 414, cuatro escuelas de Jornada Ampliada y una de Tiempo Completo, siendo un total de 21 docentes.

5.5. Diseño del Instrumento

El instrumento utilizado para la recolección de datos es el cuestionario, por las ventajas que brinda como son:

- ✓ Puede administrarse a un gran número de individuos de forma simultánea.
- ✓ Se permite la confianza y libertad para responder por escrito libremente.
- ✓ Se puede ayudar a los sujetos a entender el cuestionario durante la administración.

El cuestionario a aplicar es estandarizado, las preguntas son presentadas con las mismas palabras para todos los participantes y en el mismo orden para todos los interrogados. La razón por la cual se aplicó esta clase del cuestionario es que asegura que todos los interrogados contesten con uniformidad una misma pregunta.

Los cuestionarios estandarizados pueden presentar respuestas fijas alternativas o cerradas que son aquellas en las que las respuestas se hallan limitadas a alternativas ya fijadas.

⁴¹ Roberto Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. Op. Cit., Págs.45-49.

El cuestionario fue diseñado con 6 preguntas para conocer la situación laboral de los docentes y 20 preguntas de escala Likert que conforman la parte sustancial del estudio, para conocer el liderazgo directivo que desarrolla el propio director y la forma en que impacta en la gestión escolar y pedagógica que realizan los docentes.

“Un test o escala es un cuestionario con varias preguntas o (ítems) que expresan el mismo rango o actitud y cuyas respuestas se van a sumar a un total que indica en donde se encuentra o cuanto tiene cada sujeto de la variable o característica que pretendemos medir”⁴²

El instrumento busca a través de los ítems, medir la gestión pedagógica del directivo y de los docentes en diferentes aspectos de su función y las respuestas son otorgadas por los docentes que son actores de la gestión del director.

El método Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.⁴³ Este es el Método que se utiliza en el presente estudio con la siguiente escala:

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

Este instrumento tiene la concepción de poder determinar los elementos que enriquecerán al diagnóstico del liderazgo directivo de los docentes que se incluyen en la muestra, reconociendo el impacto positivo o negativo de las tareas que con la implementación se da en una necesidad para alcanzar los objetivos y muestras propuestos por la escuela.

⁴² *Ibíd.* Págs.53-55.

⁴³ http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf (15-05-15).

5.6 Piloteo del Instrumento

Se seleccionó una muestra de 6 maestros de una escuela de otra zona escolar con profesores que atienden a los grupos de 3º, 4º, 5º y 6º de la Escuela Primaria “Presidente Plutarco Elías Calles”, de la Delegación Iztacalco y a los cinco Directores de la Zona Escolar 414, solicitando que se contestara la encuesta dándoles las indicaciones a los encuestados que se aplicaba con la finalidad de validar el Instrumento y hacerle modificaciones.

5.6.1 Resultado del Piloteo.

A partir de la aplicación se determinó que la pregunta correspondiente al nivel de Carrera Magisterial no era importante, ni significativa para validar los Datos Generales ya que es un programa que en este momento se encuentra fuera de Operación por la inserción de la Ley del Servicio Profesional Docente.

Con el piloteo se descubrió que la única modificación a realizar fue quitar la pregunta correspondiente al nivel de Carrera Magisterial quedando el instrumento como se muestra a continuación:

Tema de la investigación: El liderazgo directivo como medio para transformar la práctica docente en la Escuela Primaria, “Pedro María Anaya “de la Delegación Benito Juárez del D.F.

Objetivo general de la encuesta: Recopilar información del personal docente y directivo, con la finalidad de realizar un estudio descriptivo para obtener el grado de Maestría en Educación Básica.

Las respuestas obtenidas se trataran con discreción y de forma confidencial y no serán utilizadas para un propósito distinto al de una investigación educativa.

¡Gracias por su participación!

DATOS GENERALES:

Instrucciones: Seleccione la opción que corresponda a su situación laboral actual

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la docencia?
 - a) 0 a 5 años
 - b) 6 a 10 años
 - c) 11 a 15 años
 - d) 16 a 20 años
 - e) 21 o más años de servicio.

2. ¿Cuántos años ha laborado en escuelas de Tiempo Completo o Jornada Ampliada?
 - a) 0 a 5 años
 - b) 6 a 10 años
 - c) 11 a 15 años
 - d) 16 a 20 años
 - e) 21 o más años de servicio.

3. ¿Cuál es su formación profesional como docente?

- a) Normal Básica.
- b) Licenciatura en Educación Primaria
- c) Licenciatura en Pedagogía u otra referente al ámbito educativo.
- d) Estudios de posgrado en educación.
- e) Otros estudios especifique: _____

4. ¿Cuántos cursos de actualización tomó en los últimos dos ciclos escolares?

- a) Ninguno
- b) Sólo uno.
- c) Dos cursos.
- d) Tres cursos.
- e) Más de tres cursos.

5. Entre los cursos en los que participado, ¿ha tomado alguno relacionado con el liderazgo educativo?

- a) Si ¿Cuál? _____
- b) No ninguno

Segunda sección: Instrucciones: Señale en el recuadro con una palomita la opción que considere pertinente.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------------

No. prog.	Indicadores de evaluación	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente de acuerdo
1.	La Dirección ejerce un liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del Centro Educativo				
2.	La Dirección impulsa el desarrollo del personal en el centro educativo				
3.	La Dirección demuestra su				

	liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida.				
4.	La Dirección apoya y promueve una política de calidad basada en un clima de cordialidad, respeto y reconocimiento del Centro Educativo.				
5.	La Dirección prioriza y satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés.				
6.	La Dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés.				
7.	La Dirección promueve acciones innovadoras y distribuye el trabajo con equidad entre el personal del Centro Educativo.				
8.	La Dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo del centro.				
9.	Los integrantes del Consejo Técnico Escolar, se evalúan el desempeño académico y escolar en forma individual y colectiva.				
10.	Se valora la participación del personal en los procesos de autoevaluación y mejora continua para la calidad del centro.				
11.	Se definen los perfiles de trabajo del personal a partir de los principios y políticas del Centro y de las funciones a desempeñar de acuerdo con las necesidades del mismo.				
12.	Se da un seguimiento a los procesos relativos a la gestión académica y administrativa se realizan de acuerdo con el proyecto institucional				
13.	Se impulsa el desarrollo del				

	personal a través de la participación en proyectos o programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias.				
14.	Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones.				
15.	Se aplican los mecanismos predeterminados para el seguimiento y evaluación de los procesos.				
16	Los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro.				

5.7. Aplicación Final del Instrumento

La aplicación del instrumento se realizó en una reunión de Consejo Técnico del mes de Febrero en donde se informó el objetivo que se pretendía y que los resultados servirían para definir una investigación de un estudio descriptivo para la titulación de un estudio de maestría en Educación Básica.

5.7.1. Análisis Inferencial de los datos (Estadística Inferencial del Programa SPSS)

Los pasos seguidos para llegar a la obtención de los resultados que infieren en el análisis de esta tesis, fueron los siguientes:

1. Codificación de las respuestas de cada pregunta del cuestionario, con ayuda de la guía de codificación antes señalada.
2. Captura de la codificación de los cuestionarios en una base de datos.
3. Elaboración del manual de códigos, que señala el número de la columna que corresponde al lugar que ocupa cada variable en la base de datos.
4. Definición del formato en SPSS.
5. Se corre la base de datos con el formato en SPSS para la obtención de medidas estadísticas.
6. Interpretación de datos.

5.7.2. Incidencias presentadas durante la aplicación del instrumento

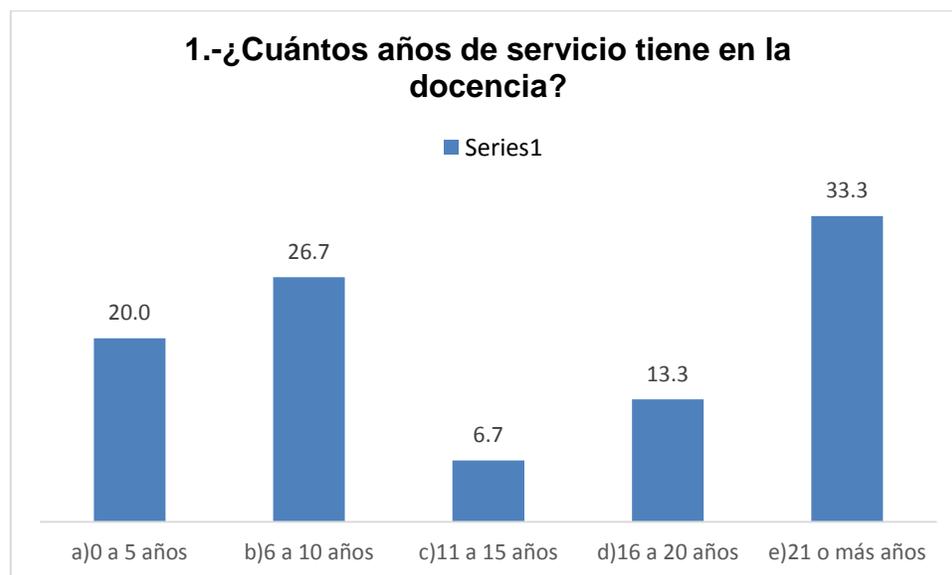
Durante la aplicación no se presentó ninguna incidencia y todos los sujetos de la muestra se manifestaron con una actitud positiva para la aplicación.

5.8. Organización, Análisis e Interpretación de los Datos Recabados con base al Programa Estadístico SPSS

A continuación se presentan las tablas y gráficos obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada a los docentes de la Escuela “Primaria Pedro María Anaya” de la Delegación Benito Juárez, Tiempo Completo.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la docencia?

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a)	0 a 5 años	3	20.0	20.0	20.0
	b)	6 a 10 años	4	26.7	26.7	46.7
	c)	11 a 15 años	1	6.7	6.7	53.3
	d)	16 a 20 años	2	13.3	13.3	66.7
	e)	21 años o más de servicio	5	33.3	33.3	100.0

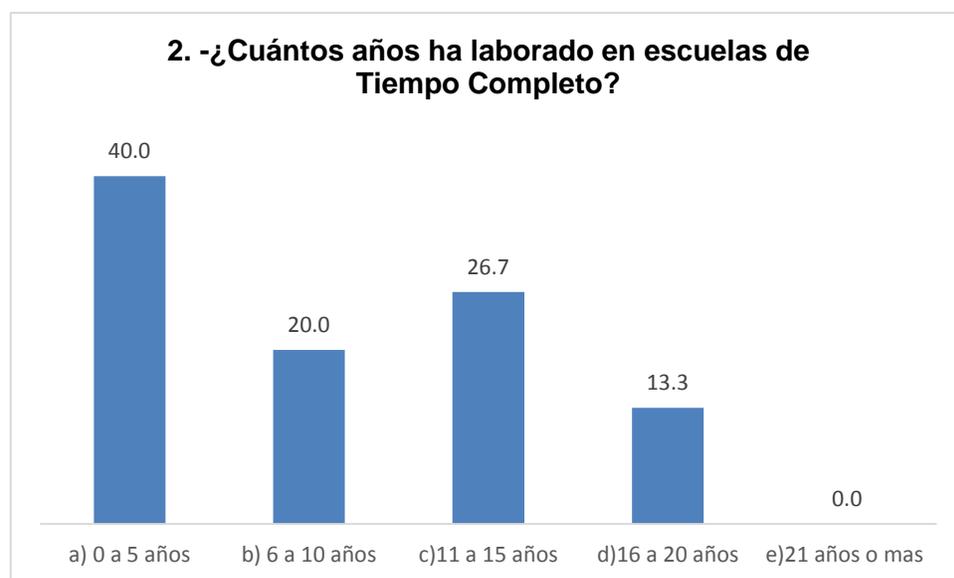


En la pregunta 1 referente a cuantos años de servicio tienen los docentes encuestados el 20% se encuentra entre 0 a 5 años, el 26.7% entre los 6 a 10 años, el

6.7% está entre los 11 a 15 años, el 13.3% se encuentra entre los 16 a 20 años y por último el 33.3% se encuentra entre los 21 años o más.

2.- ¿Cuántos años ha laborado en escuelas de Tiempo Completo?

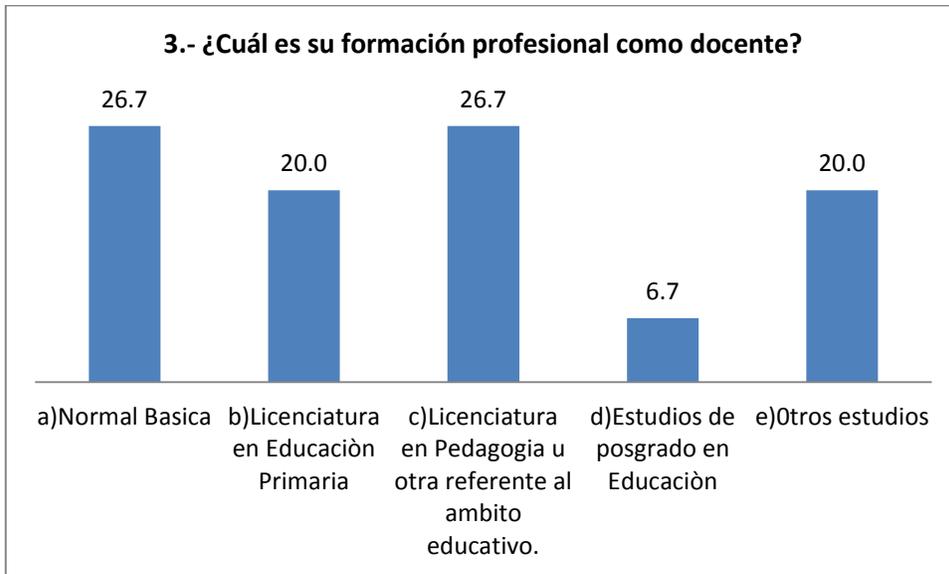
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a) 0 a 5 años	6	40.0	40.0	40.0
	b) 6 a 10 años	3	20.0	20.0	60.0
	c) 11 a 15 años	4	26.7	26.7	86.7
	d) 16 a 20 años	2	13.3	13.3	100.0
	e) 21 o más años	15	100.0	100.0	



En la segunda pregunta correspondiente a los años que han laborado los docentes en Escuelas de Tiempo Completo el 40% se encuentra entre 0 a 5 años, el 20% entre 6 a 10 años, el 26.7% ha laborado entre los 11 a 15 años, el 13.3% ha laborado entre los 16 a 20 años, no teniendo más de ese tiempo laborado en la modalidad de Tiempo Completo.

3.- ¿Cuál es su formación profesional como docente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a)Normal Básica	4	26.7	26.7	26.7
	b) Licenciatura en Educación Primaria	3	20.0	20.0	46.7
	c) Licenciatura en Pedagogía u otra referente al ámbito educativo	4	26.7	26.7	73.3
	d) Estudios de posgrado en educación	1	6.7	6.7	80.0
	f) Otros estudios	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

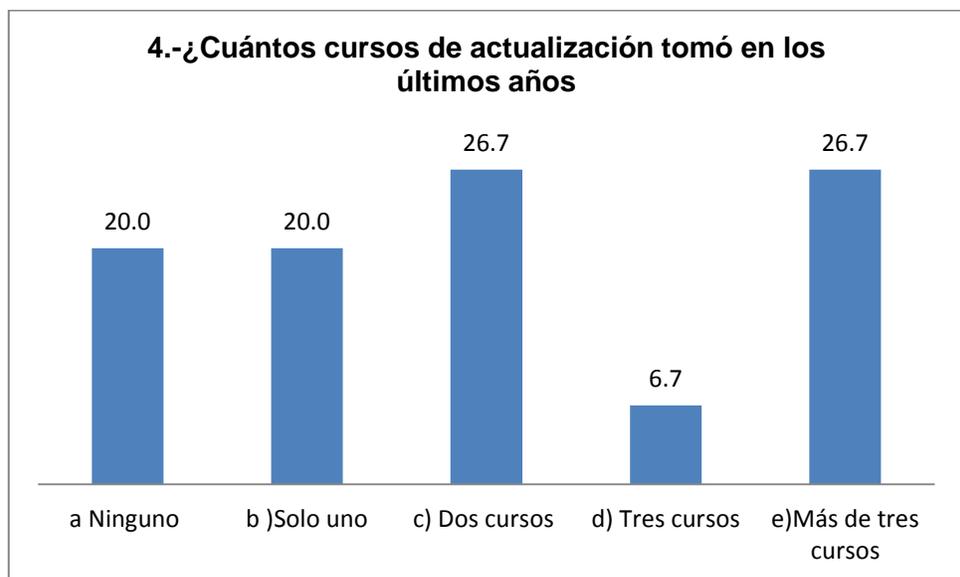


En la pregunta referente a la formación profesional de los docentes encuestados manifestamos lo siguiente un 26.7% estudio la Normal Básica, el 20% cuenta con estudios en Licenciatura de Educación Primaria, el 26.7% tiene estudios en

Pedagogía u otra carrera referente al ámbito educativo, el 4,6% tiene Estudios de Posgrado en Educación un 6.7% que tienen estudios de Posgrado y un 20% Otros estudios.

4.- ¿Cuántos cursos de actualización tomó en los últimos años?

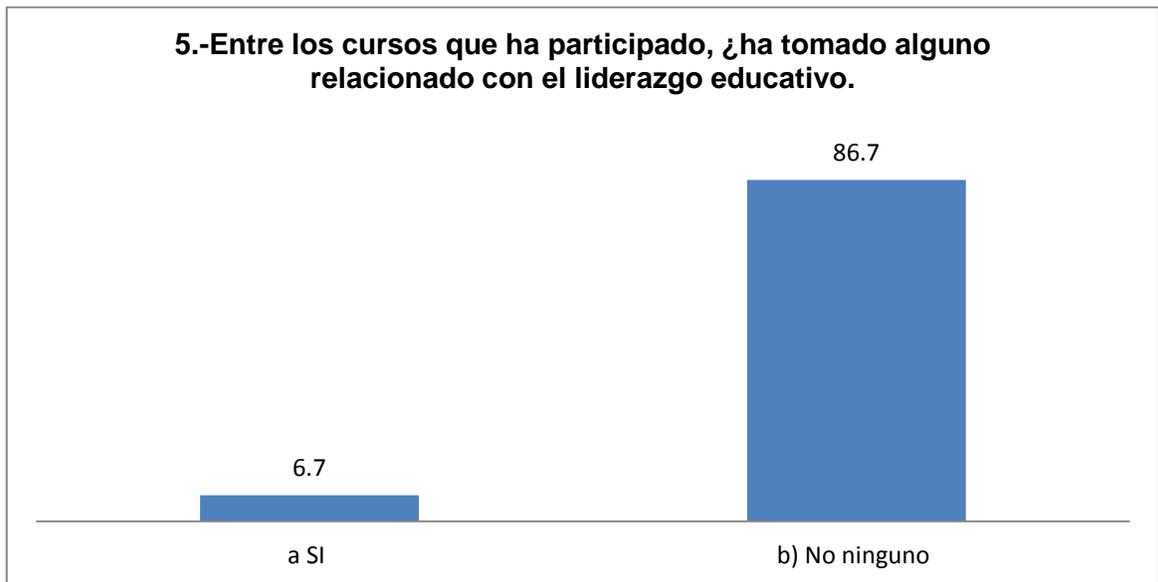
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a)ninguno	3	20.0	20.0	20.0
	b) Sólo uno	3	20.0	20.0	40.0
	c) Dos cursos	4	26.7	26.7	66.7
	d) Tres cursos	1	6.7	6.7	73.3
	e) Más de tres cursos	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



La grafica 4 referente a los cursos de actualización tomados por los docentes encuestados en los últimos años el 20.0% no ha tomado ninguno, 20% solo un curso, el 26.7% dos cursos, el 6.7% tres cursos ha tomado y un 26.7% ha tomado más de tres cursos.

5.- Entre los cursos que ha participado, ¿Ha tomado alguno relacionado con el Liderazgo educativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
a) si	1	6.7	6.7	13.3
b) no	13	86.7	86.7	100.0
	15	100.0	100.0	



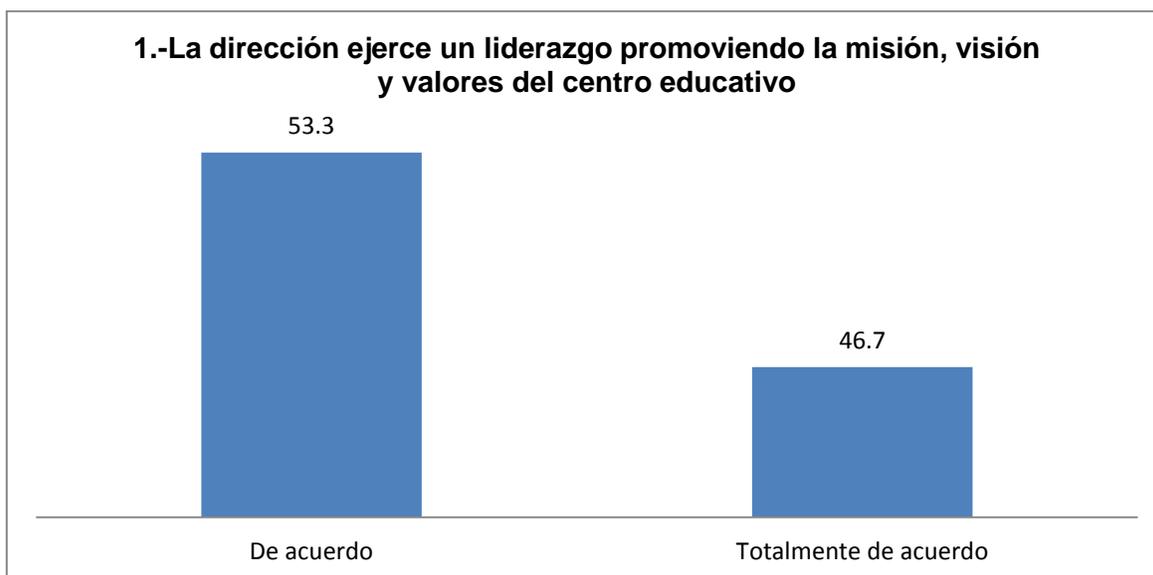
La última pregunta referente a datos estadísticos que definan la problemática entre los cursos que ha participado sea relacionado al liderazgo educativo el 6.7% manifiesta que si teniendo un 86.7% no ha tomado ninguno.

A continuación se describen las gráficas correspondientes a la escala Likert considerando indicadores de evaluación con cuatro opciones a elegir.

Escala Likert que define la problemática a investigar.

1.-La dirección ejerce un liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo

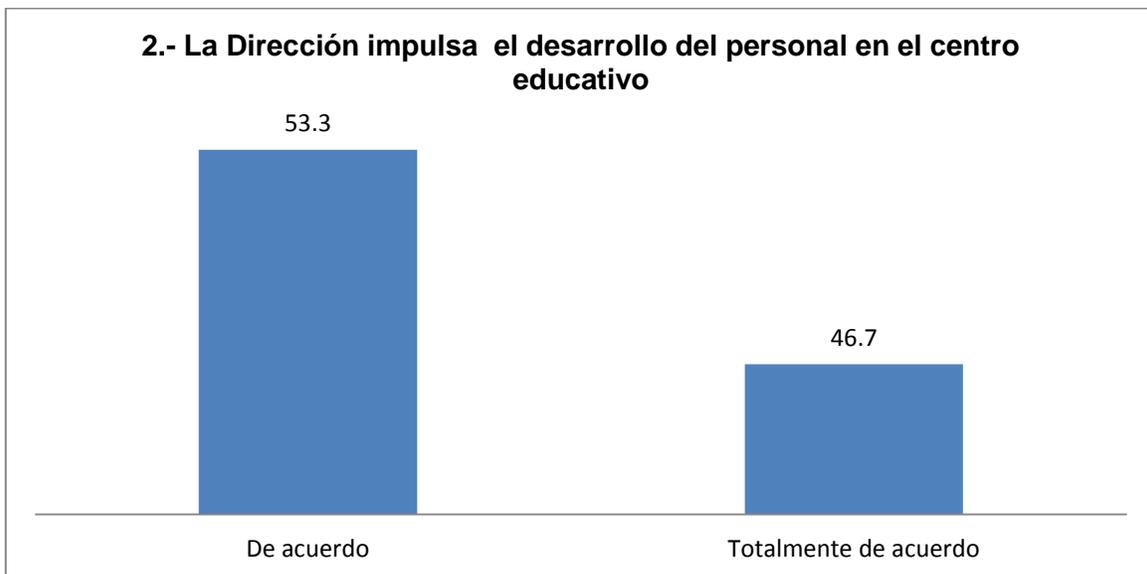
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de acuerdo	7	46.7	46.7	46.7
	totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	93.3
	b	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En indicador de evaluación 1 referente a que la dirección ejerce un liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo el 53.3% está de acuerdo y el 46.7% está totalmente de acuerdo.

2. La Dirección impulsa el desarrollo del personal en el centro educativo

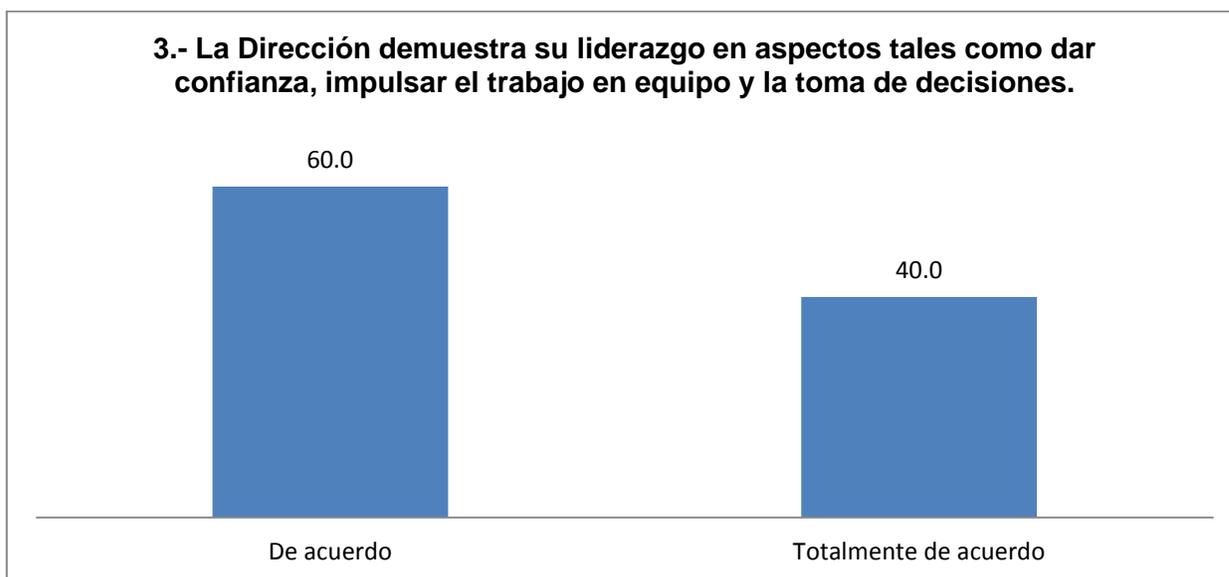
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



De acuerdo al indicador de evolución correspondiente al impulso que realiza la dirección sobre el desarrollo del personal docente en el Centro Educativo el 53.3% está de acuerdo y un 46.7% se encuentra totalmente de acuerdo que esta actividad se realiza.

3. La Dirección demuestra su liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

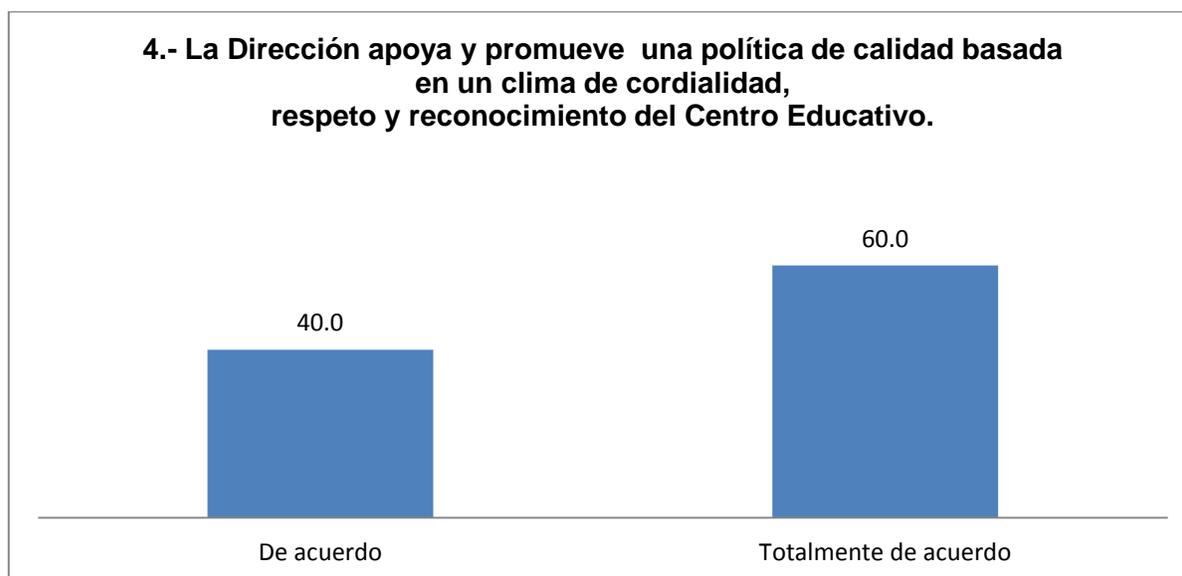
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	60.0	60.0	60.0
	Totalmente de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En el indicador de evaluación número 3 que considera que la dirección demuestra un liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el trabajo en equipo y la toma de decisiones el 60% está de acuerdo y un 40% está Totalmente de acuerdo.

4. La Dirección apoya y promueve una política de calidad basada en un clima de cordialidad, respeto y reconocimiento del Centro Educativo

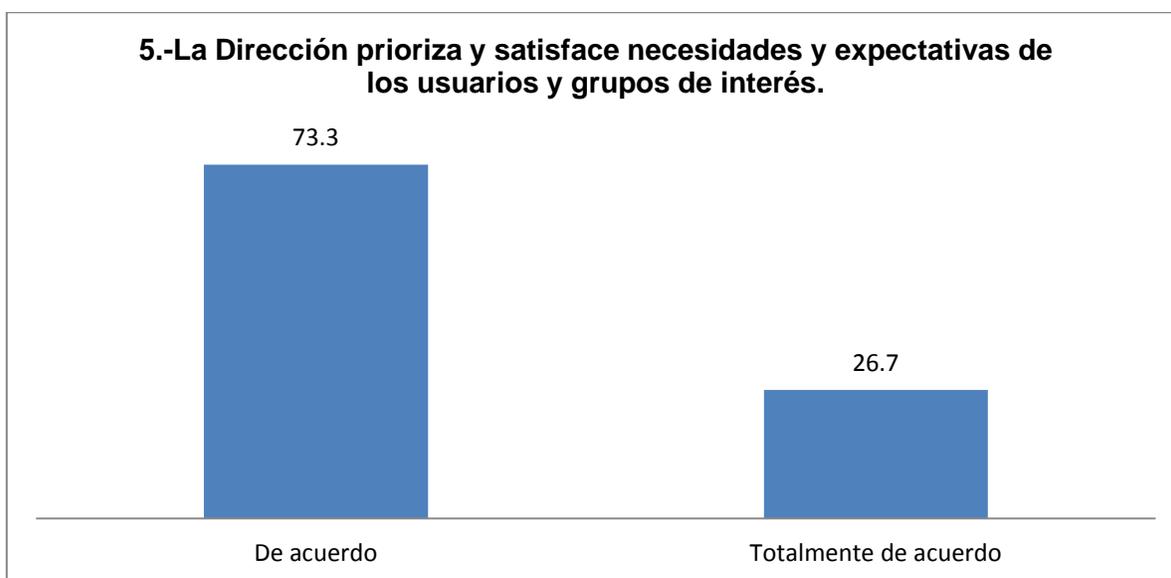
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	37.5	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	56.3	60.0	100.0
	Total	15	93.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	6.3		
Total		16	100.0		



En la gráfica 4 del indicador de evaluación respecto a que la dirección apoya y promueve una política de calidad basada en un clima de cordialidad, respeto y reconocimiento del Centro educativo un 40% de los docentes encuestados se encuentre de acuerdo y un 60% está totalmente de acuerdo que esta condición existe.

5. La Dirección prioriza y satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés.

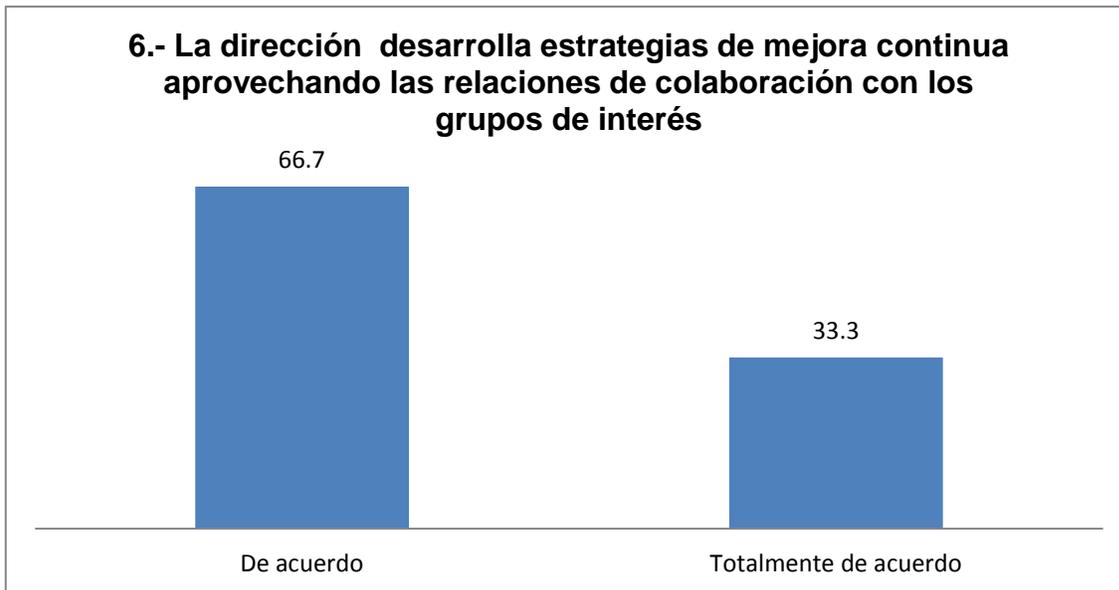
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	11	73.3	73.3	73.3
	Totalmente de acuerdo	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 5 referente al indicador de evaluación en donde la dirección prioriza y satisface necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés un 73.3% de los docentes encuestados está de acuerdo y un 26.7 % está totalmente de acuerdo con esta actividad.

6. La dirección desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés

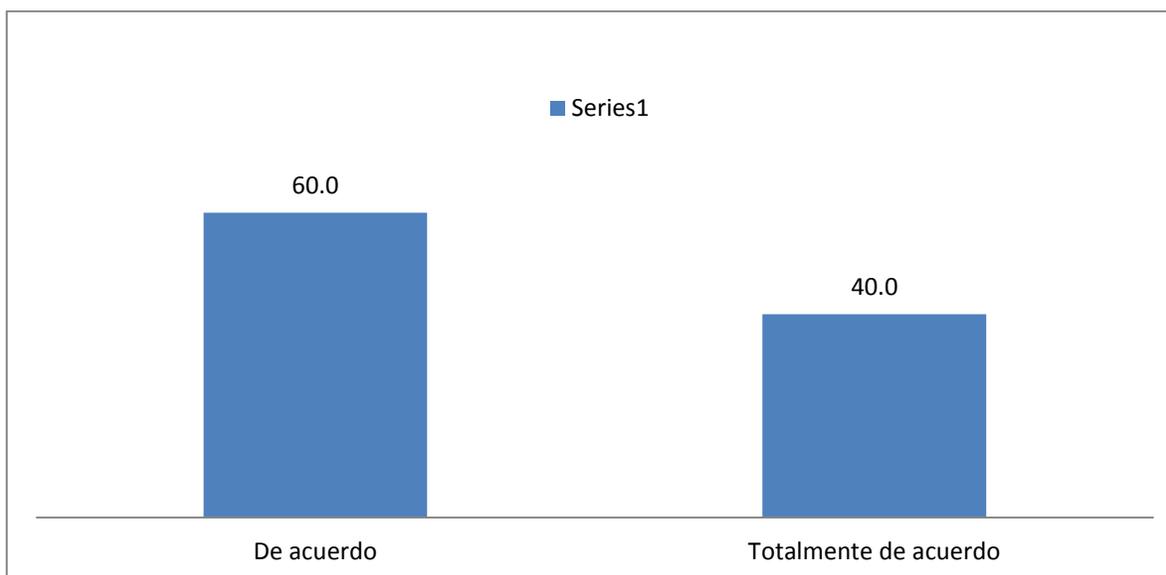
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	10	66.7	66.7	66.7
	Totalmente de acuerdo	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica número 6 de acuerdo al indicador de evaluación los docentes encuestados sobre que la dirección en 66.7% mencionaron que están de acuerdo y un 33.3% de los docentes manifiesta estar totalmente de acuerdo.

7. La Dirección promueve acciones innovadoras y distribuye el trabajo con equidad entre el personal del Centro Educativo

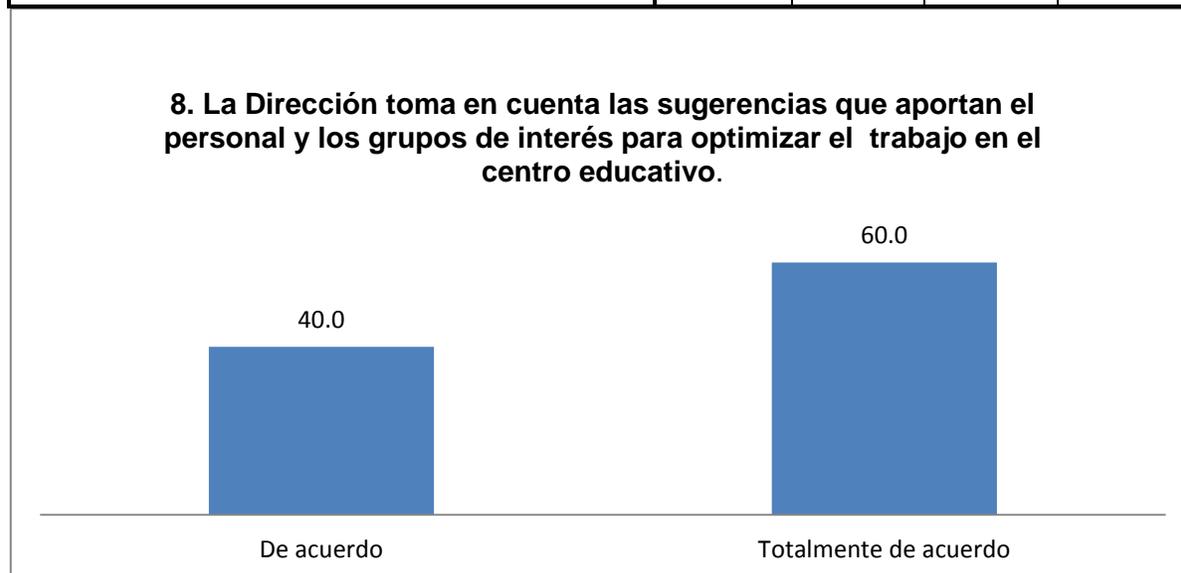
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	60.0	60.0	60.0
	Totalmente de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 7 en el indicador la dirección promueve acciones innovadoras y distribuye el trabajo con equidad ente el personal del Centro Educativo el 60% de los encuestados menciona estar de acuerdo y un 40% están totalmente de acuerdo.

8. La Dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo en el centro educativo

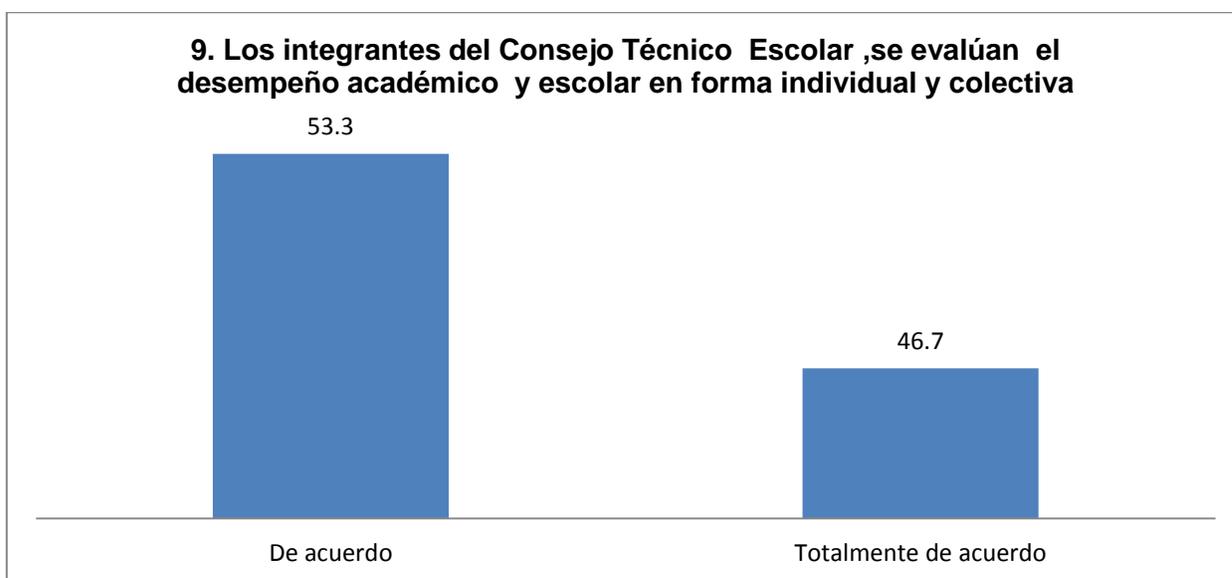
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En el indicador de evaluación de la gráfica 8 referente a que la dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo en el centro educativo el 40% están de acuerdo y el 60% está totalmente de acuerdo en esta actividad se realiza.

9. Los integrantes del Consejo Técnico Escolar, se evalúan el desempeño académico y escolar en forma individual y colectiva

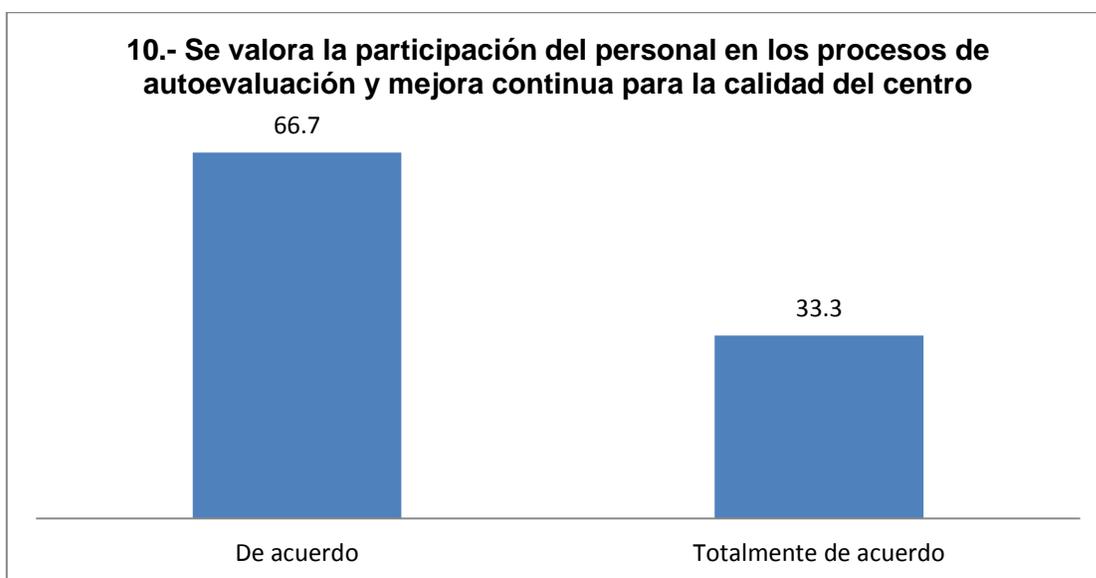
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 9 el indicador de evaluación referente a que los integrantes del consejo escolar se evalúa el desempeño académico y escolar en forma individual y colectiva, el 53.3% de acuerdo en esta postura y el 46.7% están totalmente de acuerdo en este indicador.

10.- Se valora la participación del personal en los procesos de autoevaluación y mejora continua para la calidad del centro

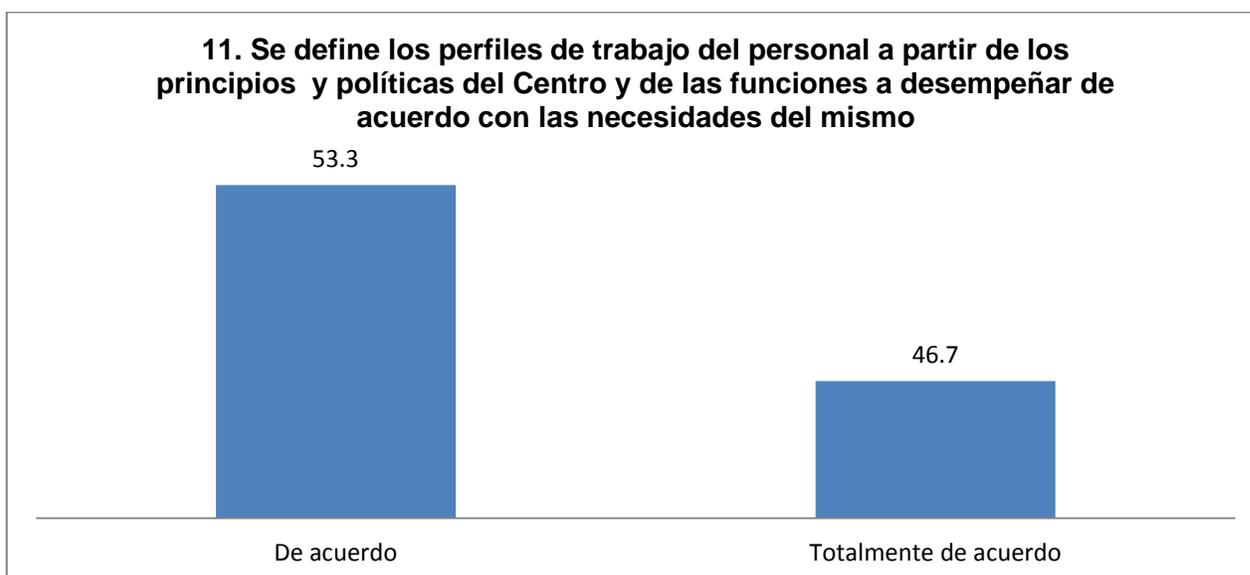
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	10	66.7	66.7	66.7
	Totalmente de acuerdo	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 10 referente al indicador el indicador de evaluación en donde se valora la participación del personal en los procesos de autoevaluación y mejora continua para la calidad del centro el 66.7% de los docentes encuestados está de acuerdo.

11. Se define los perfiles de trabajo del personal a partir de los principios y políticas del Centro y de las funciones a desempeñar de acuerdo con las necesidades del mismo

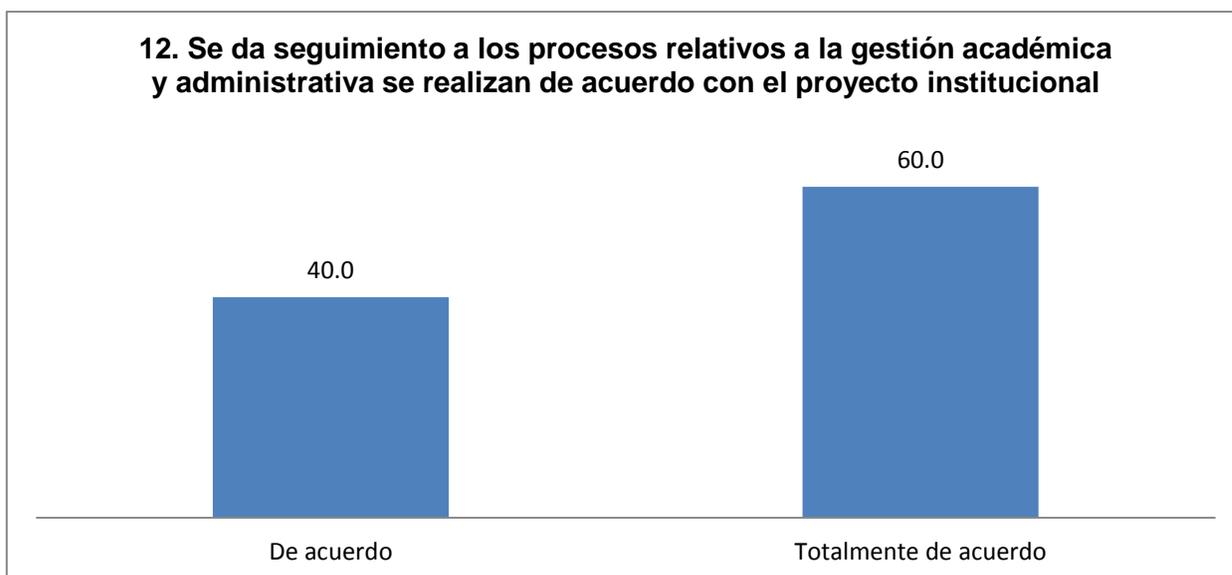
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 11 en donde se define los perfiles de trabajo del personal a partir de los principios y políticas del Centro y de las funciones a desempeñar de acuerdo con las necesidades del mismo el 53.3% está totalmente de acuerdo en este indicado y un 46.7% de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo.

12. Se da seguimiento a los procesos relativos a la gestión académica y administrativa se realizan de acuerdo con el proyecto institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	60.0	60.0	100.0

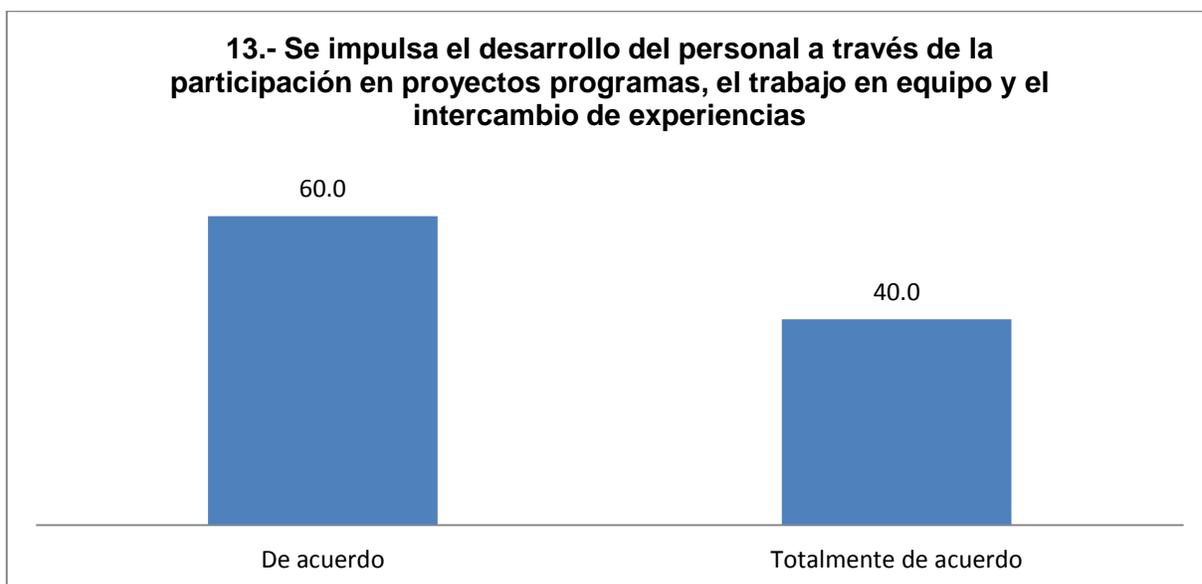


En la gráfica 12 del indicador de evaluación 12 en donde se da seguimiento al proceso relativo a la gestión académica y administrativa se realiza de acuerdo con el proyecto institucional el 40% de los docentes encuestados está de acuerdo y un 60% está totalmente de acuerdo.

13. Se impulsa el desarrollo del personal a través de la participación en

proyectos programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias

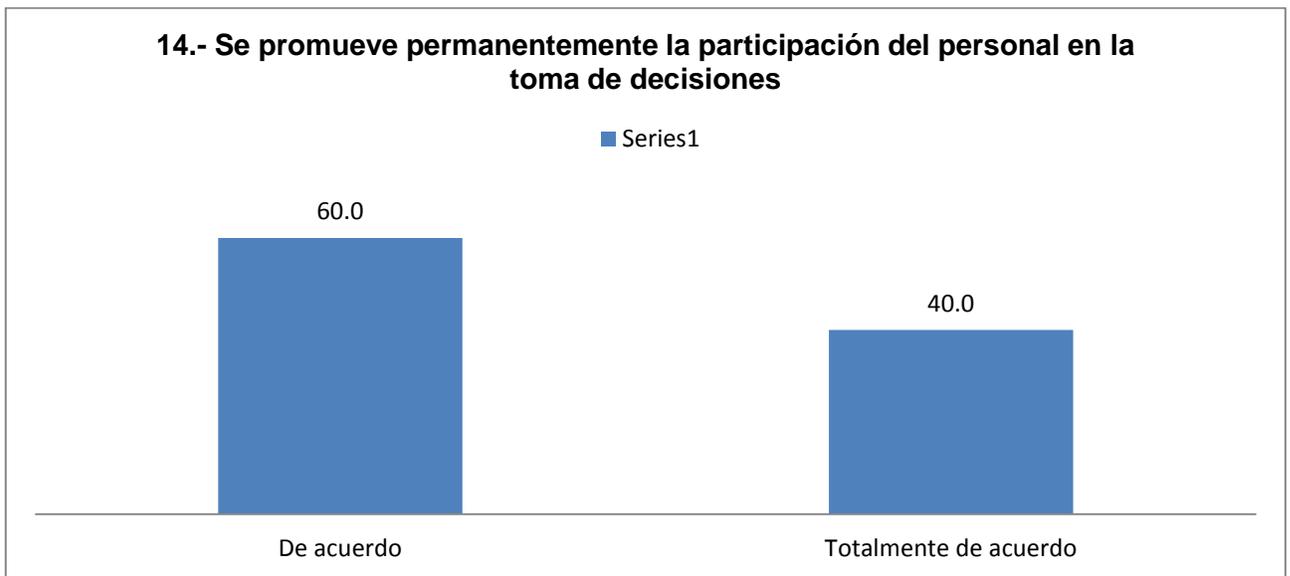
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	56.3	60.0	60.0
	Totalmente de acuerdo	6	37.5	40.0	100.0
	Total	15	93.8	100.0	
Perdidos	Sistema	1	6.3		
Total		16	100.0		



En la gráfica 13 en respecto al indicador de evaluación que indica si se impulsó del desarrollo del personal a través de la participación de los proyectos en programas, el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias el 60% menciona que está de acuerdo que en el Centro de trabajo se da la participación en los proyectos y un 40% está totalmente de acuerdo en esto.

14.- Se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones

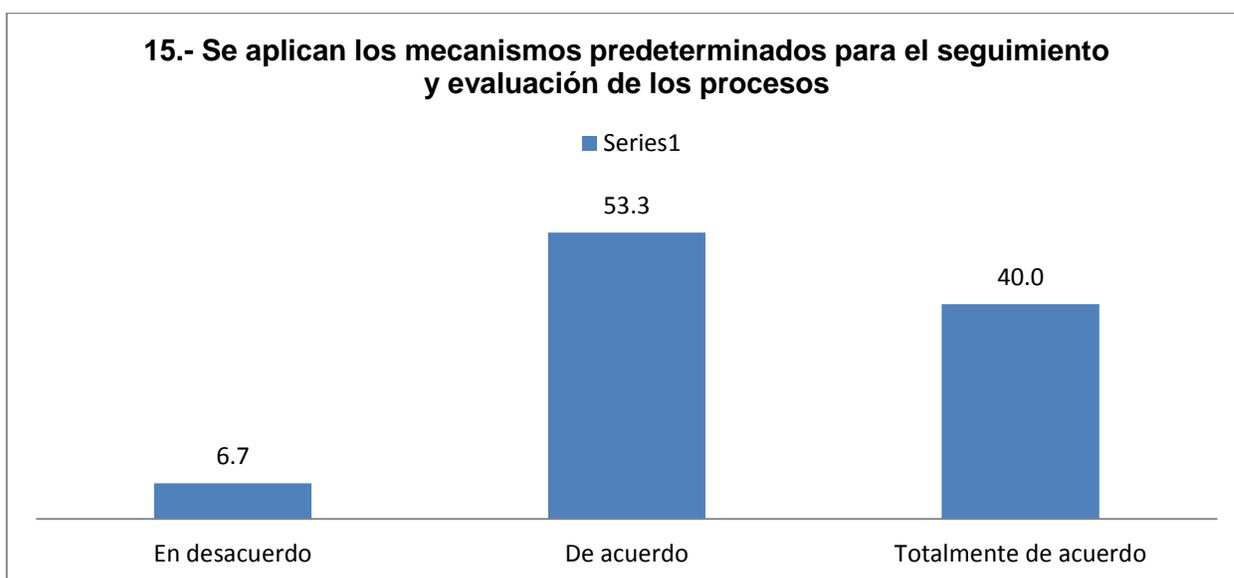
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	9	60.0	60.0	60.0
	Totalmente de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 14 respecto al indicador de evaluación 14 en donde se promueve permanentemente la participación del personal en la toma de decisiones un 60% de los docente menciona que está de acuerdo en la promoción y participación del personal en la toma de decisiones y un 40% está totalmente de acuerdo.

15. Se aplican los mecanismos predeterminados para el seguimiento y evaluación de los procesos

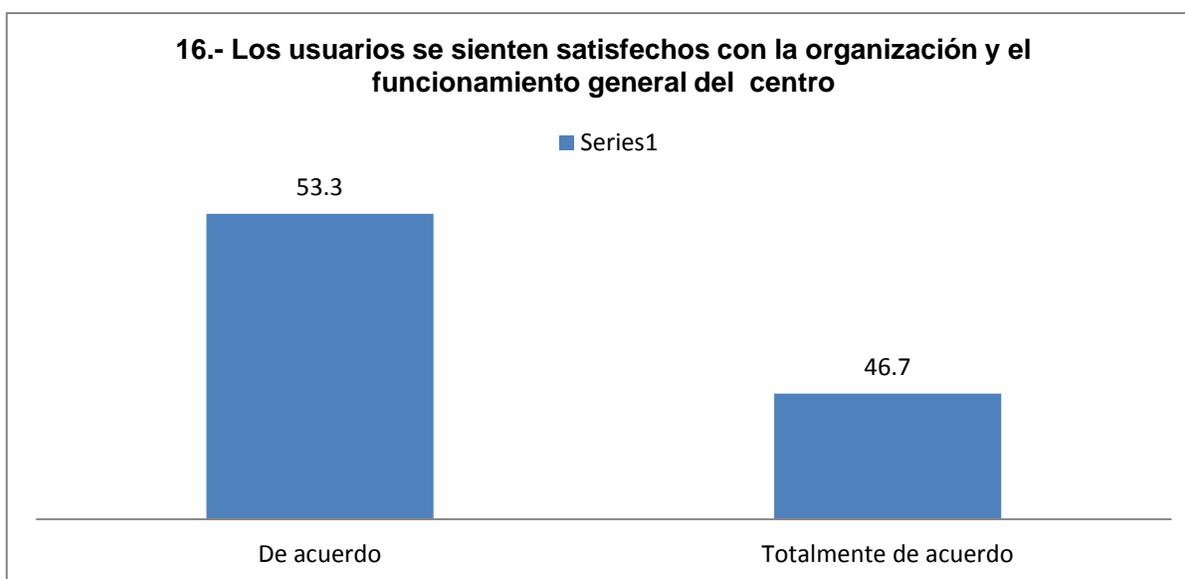
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	6.7	6.7	6.7
	De acuerdo	8	53.3	53.3	60.0
	Totalmente de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



En la gráfica 15 de acuerdo al indicador de evaluación en donde se cuestiona respecto a la aplicación de mecanismos para el seguimiento y evaluación de los procesos que se realizan en la escuela un 6.7% se encuentra en desacuerdo sobre los mecanismos de evaluación un 53% menciona estar de acuerdo y un 40% totalmente de acuerdo.

16. Los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	



La gráfica 16 es la última del cuestionario aplicado en indicador de desempeño en donde se cuestiona al personal docente sobre los usuarios se sienten satisfechos con la organización y el funcionamiento general del centro el 53.3% está de acuerdo en esta postura y un 46.7% está totalmente de acuerdo.

5.9 Conclusiones derivadas del Análisis de los Datos y que dan origen a la Propuesta de Solución a la Problemática

A partir de la aplicación de la encuesta con el personal docente que conforma el Centro Escolar y el pilotaje hecho a Directores y docentes de otro Centro Escolar, se considera que fue oportuno el cuestionario aplicado.

Permitiendo la retroalimentación de la investigación educativa fundamentando los resultados obtenidos en SSPS arrojaron que es fundamental la realización de un curso taller en donde se generen estrategias, actividades y acciones permitiéndonos consolidar el liderazgo directivo con los docentes impactando de manera significativa la gestión pedagógica que ellos realizan, obteniendo aprendizajes innovadores conduciéndonos a fundamentar nuestra investigación inicial ratificando la necesidad de generar una capacitación que fortalezca el liderazgo directivo que lleve a mejorar acciones gestivas del centro educativo.

Considerando lo anterior en un alto porcentaje la variable independiente es el liderazgo directivo, influye directamente en el en la variable dependiente es la estrategia pedagógica capaz de transformar la práctica docente en la Escuela Primaria “Pedro María Anaya” de la de la Delegación Benito Juárez del D.F.

Nuestra propuesta de investigación delineando las acciones a consolidar de forma oportuna para el desarrollo de todas las acciones de colaboración y de capacitación fortaleciendo y fructificando al equipo docente y sus prácticas, que se verán evidentes en el liderazgo académico que ellos ejercen.

CAPÍTULO 6. LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Redacción del Informe Diagnóstico sobre la Problemática

A partir de la revisión de las propuestas que aportaron los docentes frente a grupo encuestados, se observan situaciones que conforman el diagnóstico, base de la propuesta de la solución.

Respecto a los años de servicio los docentes confirman ser una población heterogénea en la función, ya que hay docentes desde un año de servicio hasta los 34 años, sin embargo, a partir de nuestras observaciones se identifica que existe en ellos una disposición de Actualizarse y Capacitarse, teniendo la postura profesional de adaptarse a los cambios, romper con Prácticas docentes añejas y tradicionalistas, considerando las necesidades de la población estudiantil a la que atienden, las características de aprendizaje y académicas del grupo a su cargo.

Respecto a la pregunta de cuantos años ha laborado en la modalidad de Tiempo Completo y Jornada Ampliada se hace referencia con la intención de recuperar que la Escuela de horario ampliado inicia aproximadamente en el año 1996, como un proyecto educativo que tiene la finalidad de proveer un Sistema que formará individuos capaces de interactuar en contextos diversos, no solo obteniendo puros conocimientos si no aprendizajes constructivos basados en Proyectos, desarrollo de habilidades y destrezas, que le permitieran renovar esquemas de acuerdo a las necesidades de la comunidad en donde viven.

Asimismo, se reconoce que una parte de los docentes encuestados tiene experiencia en este tipo de modalidad reafirmando a partir de las respuestas dadas que les ha

permitido desarrollar habilidades, competencias y destrezas en su manera de planear e impartir sus clases, al elaborar su material didáctico entre muchos aspectos, dentro las cuarenta horas de servicio que se les presta su atención.

También se cuestionó sobre la modalidad de Jornada Ampliada ya que a partir del año 2010, se crea esta modalidad de escuelas de Tiempo Completo sin ingesta que conformaran nuevos espacios educativos que al tener más de seis horas de trabajo podrían transformando la zona centro del distrito federal.

Respecto a la preparación profesional de los docentes manifiesta tener estudios desde Normal Básica que valido en un momento la Benemérita Escuela Nacional de Maestros (BEMN), equivalentes a la preparatoria, de Licenciatura en alguna área educativa validados por la BEMN, la Universidad Autónoma de México (UNAM) y Colegios particulares contemplando también estudios de Posgrado en maestría en Desarrollo escolar validados por la Universidad de Puebla.

Respecto a los cursos tomados, manifestaron haber hecho cursos durante los dos Ciclos anteriores y estar capacitados en diferentes aspectos de aprendizaje (Matemáticas, Formación en prácticas de Convivencia Pacífica, Español y Ciencias Naturales, Historia y Geografía), pero desde nuestra Observación y la Aplicación del Cuestionario de Investigación un alto porcentaje manifestó no conocer ni haber tomado ningún curso referente a Liderazgo, Gestión y Gestión Estratégica.

En el segundo apartado de nuestra encuesta se consideraron 16 ítems en escala Likert, se valoraron aspectos relacionados con el Liderazgo directivo, la Práctica Educativa y Evaluación de los procesos que realizan los docentes que están vinculados con el Liderazgo Escolar y Pedagógico que se vive en el Centro de Trabajo.

Es importante mencionar que los rangos que se utilizaron en la escala Likert aplicada, produjo una respuesta asertiva, permitiéndonos lograr una valoración adecuada de nuestra Investigación pero algunos por temor respecto a la función de

la Dirección se sintieron inhibidos en este proceso sin que ello afecte la Validación de los resultados.

Respecto al Clima Escolar, toma de Decisiones y el Liderazgo Directivo que se da en la escuela se desprende que existe una vinculación en estos aspectos que consideran favorables pensando que no intervienen en u actuar cotidiano sin embargo para nuestra propuesta se potencializaran estos aspectos con la finalidad de visualizar los beneficios que se pretenden lograr con su aplicación.

Todas las preguntas aplicadas están apegados a las necesidades actuales I marcados en la RIEB, considerando que el trabajo a realizar con el Consejo Técnico en la puesta en marcha nos permita en la ejecución de nuestra propuesta consolidar conocimientos, habilidades y destrezas en los docentes que puede impacten en el desarrollo de su liderazgo académico no siendo la única figura representativa el director de la escuela.

En las ultimas preguntas de nuestra cuestionario, referentes a la evaluación e intercambio con otras Instituciones por parte de los docentes, se logró identificar que hay elementos que permiten realizar la Evaluación y Autoevaluación de los procesos de planeación, implementación y seguimiento de las estrategias que desarrollan los docentes; sin embargo es primordial seguir vinculando acciones y estrategias de Liderazgo Directivo que permitan tener una evaluación confiable de la actuación de todos los actores en la rendición de cuentas dada a conocer por la comunidad

CAPÍTULO 7. UNA PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Denominación de la Propuesta

A partir de la reforma educativa generada en nuestro país en los últimos años, se han tenido la necesidad de justificar la intervención de los docentes y los directivos respecto a los aprendizajes de los alumnos en el contexto nacional e internacional.

Definiendo un perfil de ciudadano que permita formar individuos capaces de relacionarse con sus iguales proponiendo situaciones de colaboración en trabajo en equipo competitivo, entre iguales que desarrolle no sólo el capital económico sino también el Capital Humano que responda a una sociedad globalizada capaz de impactar contextos poco favorecedores.

Es por ello que la figura Directiva es fundamental para lograr este cambio gestivo en la Organización Escolar y académica de un Centro Educativo, siendo un actor al interior de la escuela que vincula las expectativas de la autoridad inmersas en la labor cotidiana del Sistema Educativo, adaptando Planes de acción, herramientas y actividades por medio de la Ruta de Mejora que puntualiza las necesidades reales de su comunidad.

El Curso-taller que pretendemos realizar se denomina “***El liderazgo directivo y pedagógico una manera de crear Centros Educativos inteligentes***”.

7.2. Justificación de la implantación de la Propuesta

El Liderazgo Directivo, está fundamentado en los Planes y Programas de estudio como un medio que concreta los niveles de logro que marca la RIEB, persiguiendo

consolidar la Calidad Educativa y al mismo tiempo, pretende el desarrollo de Competencias en los alumnos enfrentando los retos actuales de una Sociedad del conocimiento Globalizada, en un avance informático que persigue un trabajo Colaborativo y Competitivo que ayude a debe desarrollar practicas Asertivas y oportunas consolidando un Capital humano competente.

Es por ello, que el Consejo Técnico Escolar que forman los docentes de una escuela, pretende delinear por medio de un Plan de Mejora, docentes capaces de impactar Contextos Diferenciados de forma asertiva, consolidando un Liderazgo Académico, no solo del Director sino del equipo de maestros que conforman la escuela

Algunos aspectos en los que impacta la gestión de liderazgo y pedagógica del directivo derivado de la RIEB y el Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión Escolar se rescata lo siguiente:

- ✓ El uso e implementación de los Planes vigentes considerando el contexto de los grupos que se atienden.
- ✓ Dominio absoluto de los enfoques, propósitos educativos, estándares curriculares y los aprendizajes esperados de la RIEB.
- ✓ Conocimiento, aplicación y evaluación de los programas complementarios de las Escuelas de Tiempo Completo, Programa de Seguridad y Emergencia Escolar, Programa Escuela Segura, Programa Nacional de Lectura y Escritura, selección y manejo de las Tecnologías de la Información, implementados en la Ruta de Mejora de la Escuela con la finalidad de aprovechar al Capital Humano y financiero que apoya el Proceso de Aprendizaje.
- ✓ Buscar la Inclusión de los alumnos que enfrentan Rezago Escolar, Barreras para el Aprendizaje y la participación, Grupos Étnicos, con lenguas diversas atendiendo en todo momento a los Contextos desfavorables.
- ✓ Manejo de comunicación asertiva y relaciones interpersonales, entre los actores educativos.

- ✓ Mantenimiento, mejora y adecuación de espacios educativos y de la infraestructura.
- ✓ Involucrar a los padres de familia en la vida académica de la escuela dando seguimiento de los resultados.
- ✓ Acercar a la lectura, escritura pensamiento lógico matemática, cuidado del cuerpo humano y la salud, la ciencia y tecnología a todos los alumnos de la escuela configurando acciones con su vida cotidiana.
- ✓ Planear, diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar programas y planes que beneficien a todo el alumnado aprovechando al cien por ciento los aprendizajes en los alumnos siendo la escuela el centro de todas las acciones de trabajo.
- ✓ Establecer redes de comunicación para el aprendizaje con escuelas cercanas creando oportunidades de intercambio en beneficio de la comunidad que se atiende.

Para lograr estas acciones el director debe ser un líder comprometido que esté involucrado en la gestión pedagógica y escolar del centro considerando algunas competencias a desarrollar:

1. Dominio pleno de la temática de la RIEB y su propuesta metodológica de los programas y planes de estudio.
2. Habilidad en procesos organizacionales de planeación y evaluación educativa

Por lo tanto a partir del análisis de los datos obtenidos a partir del instrumento y la validación de Variable Independiente y Dependiente, se considera que existen carencias respecto a la formación y desarrollo del Liderazgo ejercido por los docentes en la escuela, esto repercute en la toma de Decisiones y acciones que consoliden su Liderazgo Académico y están vinculados a la Gestión Estratégica.

Por lo que se considera viable el diseño de un Curso- Taller de Diseño Modular con la intención de darles a conocer a los docentes la importancia de trabajar realizado a partir de un Liderazgo Académico no solo por el directivo sino por el mismo docente que potencie su Práctica cotidiana y los resultados obtenidos de la misma.

7.3. Marco Jurídico-Legal relacionado con la implementación de la Propuesta

El Plan nacional de Desarrollo “es la hoja de ruta que la sociedad y el gobierno ha delineado para crear las Políticas Públicas necesarias en donde se establezcan acciones específicas a partir de objetivos de cada una de las áreas de Gobierno”⁴⁴ esto, con la finalidad de ser evaluado a partir de Indicadores que potencien los resultados a obtener.

Respecto al Rubro México con Educación de Calidad manifiesta como Prioridades establecer los siguientes aspectos:

- ✓ Robustecer el Capital Humano.
- ✓ Tener un Sistema Educativo acorde con las necesidades del mundo Globalizado
- ✓ Avanzar en resultados respecto a la Calidad Educativa referentes a las pruebas Internacionales.
- ✓ Desarrollar un Avance Tecnológico e Informático pertinente, que lleve a consolidar a un Capital Hábil en el manejo de las Tecnologías de la Información.
- ✓ Diseñar espacios adecuados para los jóvenes con la finalidad de crear espacios productivos viables a partir de su Educación Profesional.

Es por ello que para consolidar el Liderazgo Directivo y Docente, se requiere que los Planes y Programas de estudio sean apropiados, por lo que resulta Prioritario conciliar la Oferta Educativa con las necesidades sociales y los requerimientos del sector productivo.

⁴⁴ <https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=plan%20nacional%20de%20desarrollo> (23-05-15).

Adicionalmente, es necesario fomentar mecanismos que permitan Certificar que las personas que cuentan con experiencia laboral, pero no estudios formales, puedan acreditar sus conocimientos y habilidades mediante un documento oficial.

Además, frente a los retos que impone la Globalización del Conocimiento, es necesario fortalecer las políticas de internacionalización de la Educación, mediante un enfoque que considere la coherencia de los Planes de Estudio y la movilidad de estudiantes y académicos.

Considerando lo anterior una de las Estrategias a considerar en nuestra Propuesta se desprende del Objetivo enunciado a continuación fundamentando los rasgos más importantes de la temática que pretendemos desarrollar.

“Objetivo 3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con Educación de Calidad.

Estrategia 3.1.1. Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico.”⁴⁵ Se desprende lo siguiente:

- Estimular el desarrollo Profesional de los maestros.
- Robustecer los Programas de formación para docentes y directivos.
- Impulsar la Capacitación permanente de los docentes.
- Fortalecer el reclutamiento de Directores y docentes, mediante concurso de selección.
- Incentivar a las instituciones de Formación Inicial docente que emprendan procesos de Mejora.
- Estimular los Programas Institucionales de Mejoramiento del Profesorado.

⁴⁵ <https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=plan+sectorial+de+educacion> (23-05-15).

- Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.
- Mejorar la supervisión escolar.

Retomando la estrategia anterior puntualizamos los aspectos que se encuentran vinculados con la temática de nuestra investigación:

- Definir Estándares Curriculares que describan con Calidad lo que deben aprender los alumnos.
- Desarrollo de materiales educativos de apoyo para el Trabajo Didáctico en las aulas.
- Fortalecer la enseñanza sobre derechos humanos en la Educación Básica
- Impulsar la construcción de una Cultura Emprendedora.
- Fomentar desde la Educación Básica los Conocimientos, las Habilidades y las aptitudes que estimulen la Investigación y la Innovación Científica y Tecnológica.
- Fortalecer la educación para el trabajo, dando prioridad al desarrollo de programas educativos flexibles y con salidas laterales o intermedias, como las carreras técnicas y vocacionales.
- Impulsar programas de posgrado conjuntos con instituciones extranjeras de educación superior en áreas prioritarias para el país.

Se busca también incrementar la Calidad de la Educación, para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito, con base en Políticas Públicas, que cierren la brecha entre lo que se enseña en las Escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un Aprendizaje a lo largo de la vida.

Asimismo, se buscará incentivar una mayor y más efectiva inversión en Ciencia y Tecnología que alimente el desarrollo del Capital Humano nacional y la Capacidad para generar productos y servicios con un alto valor agregado.

7.4. El Diseño Modular: Fundamentación Teórica

Para desarrollar una propuesta de diseño curricular es necesario referirnos a la idea del concepto de diseño” definido como la estructuración y organización de fases y elementos para la solución de problemas, en este caso, por diseño curricular se entiende al conjunto de fases y etapas que se deberán integrar en la estructuración del currículo”.⁴⁶

De este modo entenderíamos que el Diseño Curricular es una “respuesta no solo a los problemas de carácter educativo”⁴⁷ ya que todas las acciones están definidas a partir de la Política de Gobierno y su Estructura Económica y Social.

La formación Modular consiste en Organizar los Contenidos de los Programas en paquetes completos de formación (módulos) pueden ser que pueden ser aislados o combinados en diversas maneras para administrarse de una forma progresiva, continúa o intermitente, de modo que el profesor puede formarse progresivamente.

Algunos requisitos que deben considerarse en la implantación del sistema modular son:

1. Que el Programa se elabore a partir del análisis de la problemática a atender, teniendo que considerar que el profesor realizara adaptaciones o remodelaciones en los módulos.
2. Crear condiciones papara que el profesor pueda moverse a través del Programa de forma flexible.
3. Debe responder a las políticas nacionales basadas en el PND y el PSE de cada país.
4. Responder a los fundamentos de la educación y la formación permanente del profesorado en situaciones que apoyen su práctica docente.

⁴⁶ Frida Díaz Barriga, *et.al.*, Metodología de Diseño Curricular Para La Educación Superior.2ª ed., México, 1990. Págs.112-115.

⁴⁷ *Idem.*

5. Generar en los docentes una actitud innovadora siendo ellos gestores de su aprendizaje.
6. Que la formación proporcione una función a partir de las necesidades sociales.
7. Por el tipo de Curso-Taller a realizar nuestra propuesta es realizar de forma personalizada, considerando los contenidos como unidades propias derivadas de los Objetivos particulares de cada Sesión.

El módulo Pedagógico constituye entonces un todo, vinculándose directamente con el Programa que se pretende relaciona algunas consideraciones que no deben faltar en un módulo son:

1. Determinar los objetivos generales.
2. Formulación de objetivos específicos.
3. Seleccionar las unidades didácticas o temas a trabajar.
4. Enunciar los aspectos a evaluar y productos a entregar.
5. Determinar la Metodología de trabajo que permita al profesor aplicar lo aprendido, realizando actividades Innovadoras donde ellos sean los protagonistas principales en su proceso formativo (Puesta en Común, Lecturas individuales, trabajos realizados, sugerencias y Conclusiones finales y evaluación formativa del material de instrucción).

Se define como Curso- Taller “el medio que posibilita el Proceso de formación profesional.⁴⁸ Como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas, para cumplir los objetivos de ese proceso de formación del cual es su columna vertebral

El Curso-Taller es por tanto una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la Teoría y la Práctica como fuerza motriz del Proceso Pedagógico, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un Equipo de Trabajo.

⁴⁸ Frida Díaz Barriga. *et.al.*, Metodología de Diseño Curricular Para La Educación Superior. Op.Cit. Págs.117- 121.

En donde se privilegia el Intercambio de ideas y la Medicación entre docentes y Estudiantes, en el cual cada uno es un miembro más del Equipo y hace sus aportes específicos.

Siendo un proceso pedagógico en el cual alumnos y docentes desafían en conjunto problemas específicos.

El trabajo didáctico que se realiza en el Curso-Taller, generalmente se da entre un Facilitador o Coordinador y un grupo de personas en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico.

El Coordinador o Facilitador, dirige a las personas, pero al mismo tiempo, adquiere junto a ellos experiencia de las realidades concretas, en las cuales se desarrollan los Curso-Taller y su tarea en terreno va más allá de la labor Académica en función de las personas, debiendo prestar su aporte profesional en las tareas específicas que se desarrollan.

Es por ello que nuestra propuesta se trabaja a partir de un Curso-Taller de 40 horas dividido en 10 Sesiones de cuatro horas cada una, distribuido en 4 Módulos Pedagógicos con las siguientes temáticas.

1. Módulo 1. La educación y la práctica pedagógica actual.
2. Módulo 2. La gestión estratégica vista en un plan de mejora una nueva manera organizar.
3. Módulo 3. El liderazgo ser jefe o líder de una escuela.
4. Módulo 4. Comunicar una nueva manera de evaluar.

A continuación se muestra nuestro mapa curricular a aplicar en el Curso-Taller:

7.5. Mapa Curricular del Curso Taller “El liderazgo directivo y pedagógico: Una manera de crear Centros Educativos Inteligentes”

Competencias.	Desarrollo modular			
	Taller 40 horas			
Competencias genéricas básicas	<i>Módulo 1</i> <i>Le educación y la práctica pedagógica actual.</i>	<i>Módulo 2</i> <i>La gestión estratégica vista en un plan de mejora una nueva manera organizar.</i>	<i>Módulo 3</i> <i>El liderazgo ser jefe o líder de una escuela</i>	<i>Módulo 4</i> <i>Comunicación una nueva forma de evaluar.</i>
1 Capacidad de aplicar conocimientos obtenidos en su práctica docente.	1.1 La reflexión de la práctica docente y la Nueva forma de enseñar.	2.1 La Gestión Estratégica una nueva mirada.	3.1 Diferencias entre ser líder o jefe.	4.1 Comunicar, delegar y negociar.
2. Capacidad de comunicar sus ideas y propuestas de forma oral y escrita.	1.2 Perfil de egreso de la Educación Básica y las cuatro Prioridades Nacionales.	2.2 El Plan de mejora.	3.2 Liderazgo y la práctica docente.	4.2 Evaluar nuestros logros.
3. Toma de decisión y trabajo en equipo.				

7.6. Programas de Estudio Desglosados

TÍTULO DE LA PROPUESTA		El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.							
OBJETIVO GENERAL		Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.							
NOMBRE DEL MÓDULO		Módulo 1 La educación y la práctica pedagógica actual.							
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO		Reconocer la práctica docente y el marco legal de la educación en México.							
No. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
1	La reflexión de la práctica docente y la nueva forma de enseñar	Que los docentes analicen su práctica docente, a partir de una visión de trabajo colaborativo.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Grupo de discusión	<p>Bienvenida y encuadre de la sesión</p> <p>Evaluación y requisitos de permanencia dentro del Módulo</p> <p>Lectura del objetivo general y específico de la sesión</p> <p>Se realizará la técnica de abecedario para la presentación de los docentes que conforman el grupo.</p> <p>Se distribuirá al grupo en equipos de tres personas entregándoles un guion de preguntas para ver el video de Cuerdas.</p> <p>Al finalizar el video se solicitará que en equipos a través de la estrategia grupo de discusión se discutan las siguientes preguntas. ¿Qué visión tenemos sobre la función del ser docente? ¿Qué dificultades y posibilidades encuentran en ella?, ¿desde su visión actual que aspectos nos ayudan a consolidar la situación actual del magisterio en nuestro país?</p> <p>Los equipos presentarán sus conclusiones finales</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Internet</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>A partir del cuestionario guía los equipos presentaran sus conclusiones generales del trabajo realizado en la sesión, considerado como el primer producto del Curso -taller.</p>	<p>FIERRO Cecilia, et al. <u>Transformando la práctica docente.</u> México, Ediciones Culturales Paidós, 2012. Págs.120 -122.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA			El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.						
OBJETIVO GENERAL			Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.						
NOMBRE DEL MÓDULO			Módulo1 La educación y la práctica pedagógica actual.						
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO			Reconocer la práctica docente y el marco legal de la educación en México.						
No. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
2	El perfil de egreso de la Educación Básica y las cuatro Prioridades Nacionales.	Que los docentes analicen su práctica docente, reconociendo el perfil de Egreso de la Educación Básica.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Grupo de discusión	De forma individual se dará lectura al documento El Perfil de Egreso de la Educación Básica del Acuerdo 592 editado por la SEP. Al terminar la lectura se formará con todos los integrantes un grupo de discusión y se vinculará el análisis del perfil de egreso y las cuatro prioridades Nacionales enmarcadas en los lineamientos de los Consejos Técnicos Escolares del presente Ciclo Escolar. A manera de cierre los docentes elaborarán un mapa cognitivo tipo sol.	Hojas blancas Bolígrafos Fotocopias Laptop Cañón USB Hojas de papel bond Marcadores Lápices Revistas e imágenes impresas.	Participación individual, en equipo y grupal Para evaluar el mapa cognitivo tipo sol se utilizará una rúbrica este mapa se considerará como el segundo producto del Curso taller	SEP. <u>Acuerdo 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica.</u> México, 2011. Págs.173-174

TÍTULO DE LA PROPUESTA		El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.							
OBJETIVO GENERAL		Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.							
NOMBRE DEL MÓDULO		Módulo 2 La Gestión Estratégica, reflejada en un plan de mejora una nueva manera de organizar							
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO		Identificar los beneficios de la Gestión Educativa Estratégica evidenciada en un plan de mejora.							
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
3	La Gestión Estratégica.	Que los docentes identifiquen a la Gestión Estratégica como un modelo de organización escolar efectivo.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Lluvia de ideas	Se distribuirá al grupo en dos equipos se dará lectura al documento Componentes de la Gestión Educativa Estratégica se realizará una lluvia de ideas con la finalidad de confeccionar un cuadro comparativo entre las características de la administración escolar y las de gestión educativa. Se realizarán las conclusiones en una cuartilla rescatando los puntos más importantes de la sesión.	Hojas blancas. Bolígrafos Fotocopias Laptop Cañón USB Hojas de papel bond Marcadores Lápices Revistas e imágenes impresas.	Participación individual, en equipo y grupal Se evaluará el cuadro comparativo a partir una rúbrica y se considerará el tercer producto del Curso taller.	BENFAR, José. <u>Cómo cambiar su estilo de Gestión, formas de evaluar y mejorar su propio desempeño.</u> Buenos Aires, Argentina, Paidós, 1997, Págs. 27 - 32.

TITULO DE LA PROPUESTA		El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.							
OBJETIVO GENERAL		Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.							
NOMBRE DEL MODULO		Módulo 2 La Gestión Estratégica vista en un plan de mejora una nueva manera de organizar.							
OBJETIVO GENERAL DEL MODULO		Identificar los beneficios de la Gestión Educativa Estratégica evidenciada en un plan de mejora.							
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
4	El Plan de mejora	Que los docentes reconozcan la importancia de diseñar un plan de mejora como parte sustancial de la gestión escolar.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Grupo de discusión,	<p>Se formará al grupo en equipos de cuatro personas y se entregará un rompecabezas en un grupo de discusión en donde se encontrarán los elementos del plan de mejora.</p> <p>Al final se analizarán en grupo, el documento como elaborar un Plan de Mejora con la finalidad de contrastar los rompecabezas que construyeron llegando a conclusiones.</p> <p>Para el cierre de la sesión se elaborará un mapa mental.</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Plan de Mejora del Centro de Trabajo.</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>Se elaborará un mapa mental rescatando los puntos vistos en el plan de mejora y este será su cuarto producto del Curso Taller.</p>	<p>PÉREZ, Armando. <u>Comprender y Transformar la Enseñanza</u>. Madrid, Ed. Morata, 1993. Págs. 23 - 24.</p> <p>SEP. <u>Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar Ciclo escolar 2014-2015</u>. México, 2014, Págs. 7 - 25.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA			El Liderazgo Directivo y Pedagógico, una manera de Crear Centros Educativos Inteligentes.						
OBJETIVO GENERAL			Determinar por medio de una Investigación Descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del Liderazgo Directivo y sus Implicaciones En La Transformación De La Práctica Docente.						
NOMBRE DEL MÓDULO			Módulo 3 El Liderazgo Ser Jefe O Líder De Una Escuela.						
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO			Identificar La Eficacia de un Liderazgo Efectivo en un Centro Escolar.						
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGIA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFIA
5	Diferencias entre ser jefe o líder.	Que los docentes diferencien las características de un Jefe o Líder escolar y sus implicaciones en la vida académica del Centro Escolar	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Dramatización	<p>Se leerá en grupos pequeños el texto <i>¿Por qué el liderazgo en tiempos de transformación?</i>, y se solicitará que realicen una dramatización en dos equipos en donde se observe y se contraste el trabajo de un jefe administrativo y de un líder académico.</p> <p>Al final de la lectura realizarán una dramatización y se abrirá una discusión nombrando un moderador y un secretario que registre las conclusiones dadas por el grupo, rescatando los beneficios de contar con un Líder académico en el Centro Escolar.</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>Para evaluar está sesión se elaborará un Mapa conceptual que rescate que es el liderazgo, su poder en la organización y la profesionalización docente siendo este el quinto producto del curso taller.</p>	<p>SACRISTÁN, Gimeno. <u>La Gestión Pedagógica en la escuela</u>, Santiago, Chile, Ed. UNESCO/ORELAC, 1992. Págs. 9 -15.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA			El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.						
OBJETIVO GENERAL			Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.						
NOMBRE DEL MÓDULO			Módulo 3 El liderazgo ser jefe o líder de una escuela.						
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO			Identificar la eficacia de un liderazgo efectivo en un Centro Escolar.						
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
6	Liderazgo y la práctica docente	Que los docentes identifiquen los beneficios de desarrollar un liderazgo académico en el Centro Escolar.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Panel	<p>Se proporcionará la lectura Asumir el liderazgo como una transformación total de forma individual a se formarán equipos de 6 personas, con la finalidad de formar un panel en donde se trabajarán los aspectos más importantes del liderazgo académico en un Centro Escolar.</p> <p>Al finalizar el panel, él redactor designado por el grupo, expondrá las conclusiones del tema visto en esta sesión.</p> <p>Para finalizar se formará al grupo en tres equipos para realizar un cartel que será la actividad de evaluación.</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Internet</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>Para finalizar la sesión en equipos se elaborará un cartel en donde se publicite las características de un líder pedagógico que está involucrado en la Gestión Escolar, esté será el sexto producto de la sesión.</p>	<p>GORROCHOTEGUI, Antonio.</p> <p><u>Manual del liderazgo para Directivos Escolares.</u> Madrid, Ed. La Muralla, S.A., 1997.</p> <p>Págs. 25-28.</p>

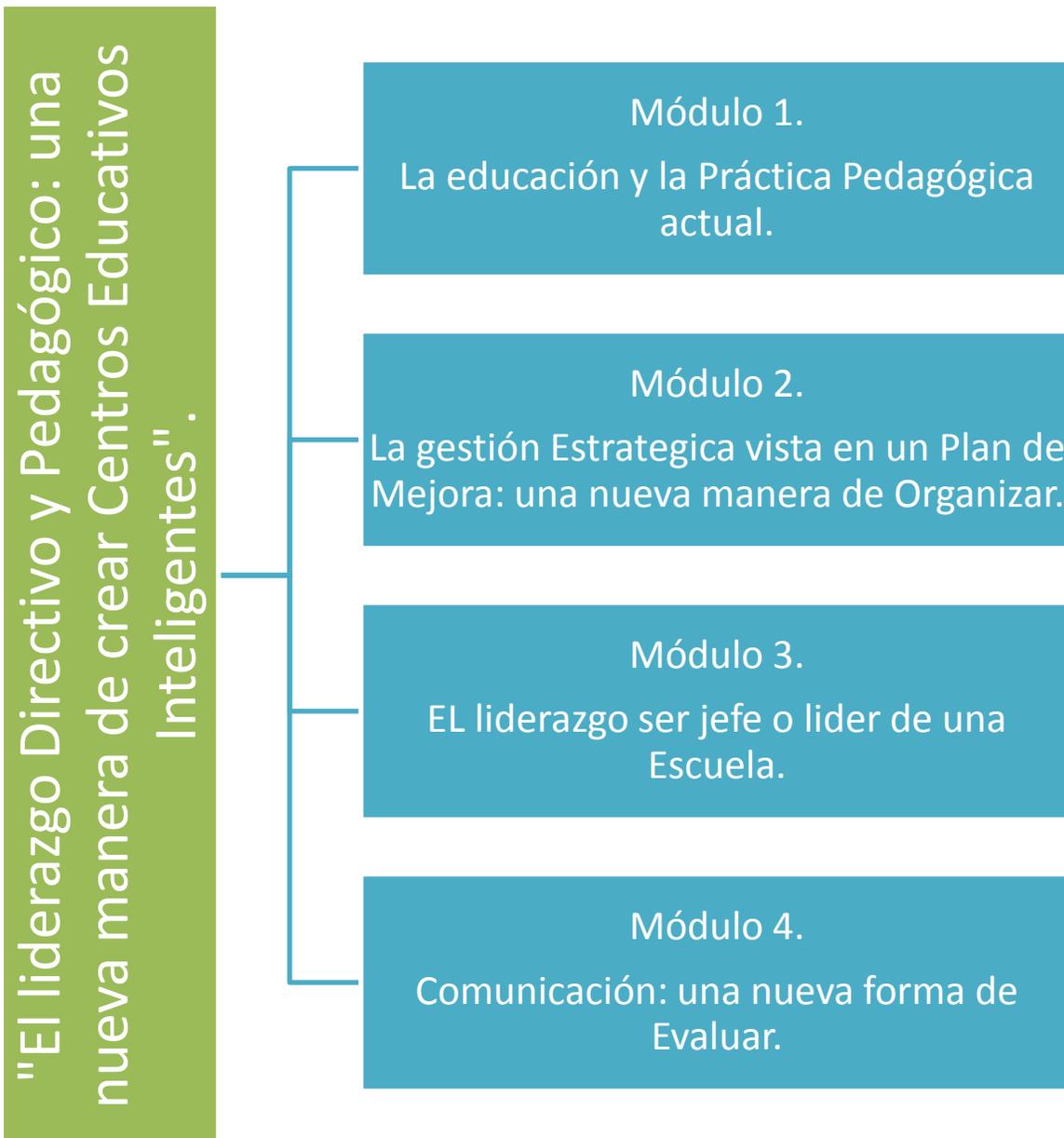
TÍTULO DE LA PROPUESTA		El liderazgo directivo y pedagógico una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.							
OBJETIVO GENERAL		Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.							
NOMBRE DEL MÓDULO		Módulo 4 Comunicación una nueva forma de evaluar.							
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO		Generar una cultura de la evaluación, que nos lleve a formar un Centro Educativo Inteligente							
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
7	Comunicar, delegar y negociar	Que los docentes comprendan la importancia de la rendición de cuentas como medio de transformación de Un Centro educativo Inteligente	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Debate dirigido	<p>A partir de la lectura Retrato de una Organización Sana y el texto Nueve Reglas para que Nadie Aprenda Nada, se realizará un debate dirigido en donde se discuta los beneficios de la evaluación que nos lleve a consolidar un Centro Educativo Inteligente.</p> <p>A manera de conclusión se redactará un documento titulado Diez pautas para que una Organización Aprenda.</p>	<p>Hojas blancas.</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Internet</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>A manera de conclusión se redactará un documento titulado Diez pautas para que una Organización Aprenda, en ella se jerarquizará las pautas creadas según las capacidades para generar una mayor comunicación en las actividades académicas del Centro Educativo, esté será el séptimo producto del Curso taller.</p>	<p>FRANCES, Stephanie, et al. <u>La organización del futuro</u> Buenos Aires, Ed. Garnica Fundación Drucker, 1998. Págs. 17 y 18.</p> <p>GORE, Ernesto. <u>La Educación en la empresa.</u> Buenos Aires, Ed, Garnica, 1996, Pág. 9.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA			El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.						
OBJETIVO GENERAL			Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.						
NOMBRE DEL MÓDULO			Módulo 4 Comunicación una nueva forma de evaluar.						
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO			Generar una cultura de la comunicación, en donde se fundamente una cultura de evaluación del centro educativo.						
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
8	Evaluar nuestros logros	Que los docentes comprendan la importancia de la rendición de cuentas como medio de transformación de Un Centro educativo Inteligente.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Lluvia de ideas.	<p>En plenaria por medio de una lluvia de ideas se rescatarán los conceptos de evaluación, sus tipos y diversidad de instrumentos que existen con la finalidad de reconocer la importancia de la rendición de cuentas para llegar a la calidad de Centro Educativo Inteligente.</p> <p>A manera de conclusión se redactan de forma grupal 10 puntos generales de evaluación necesaria en una Organización Inteligente</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal</p> <p>Como actividad de evaluación se considerará una rúbrica retomando todos los puntos de la redacción realizada por el grupo será el octavo producto del Curso taller.</p>	<p>DRUCKER, Peter. <u>La administración en una época de grandes cambios</u>. Buenos Aires, Argentina, Ed. Sudamericana, 1997. Págs. 123 a 133.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA		El liderazgo directivo y pedagógico una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.							
OBJETIVO GENERAL		Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.							
NOMBRE DEL MÓDULO		Módulo1 La educación y la práctica pedagógica actual.							
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO		Generar una cultura de la comunicación, en donde se fundamente una cultura de evaluación del centro educativo.							
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGIA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
9	Evaluar nuestros logros	Que los docentes comprendan la importancia de la rendición de cuentas como medio de transformación de Un Centro educativo Inteligente.	Método Inductivo-Deductivo	Tradicional	Exposición	<p>En esta sesión se expondrá los criterios para realizar el trabajo final del Curso taller a partir de una presentación de Power Point, en el cual se solicitará incluir los temas vistos en cada una de las sesiones anteriores</p> <p>Se deberá incluir con los puntos:</p> <p>Planeación Implementación Seguimiento Evaluación Rendición de cuentas</p> <p>Cierre de la sesión Autoevaluación-</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Bolígrafos</p> <p>Fotocopias</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p> <p>USB</p> <p>Internet</p> <p>Hojas de papel bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Lápices</p>	<p>Participación individual, en equipo y grupal.</p> <p>Para cerrar la sesión se realizará una cuestionario de seguimiento, con la finalidad de verificar los avances vistos en las sesiones anteriores esté será el noveno producto del Curso taller.</p>	<p>SEP. <u>Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.</u> México ,2014. Págs. 1 a 25.</p>

TÍTULO DE LA PROPUESTA			El liderazgo directivo y pedagógico, una manera de crear Centros Educativos Inteligentes.						
OBJETIVO GENERAL			Determinar por medio de una investigación descriptiva, modalidad encuesta, los elementos teóricos del liderazgo directivo y sus implicaciones en la transformación de la práctica docente.						
NOMBRE DEL MÓDULO			Módulo1 La educación y la práctica pedagógica actual.						
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO			Generar una cultura de la comunicación, en donde se fundamente una cultura de evaluación del centro educativo						
NO. SESIÓN	TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	MODELO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ACTIVIDADES	APOYOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
10	Evaluar nuestros logros	Que los docentes comprendan la importancia de la rendición de cuentas como medio de transformación de Un Centro educativo Inteligente.	Método Inductivo-Deductivo	Relacional	Lluvia de ideas.	A partir de una lluvia de ideas, en esta última sesión de evaluación, se entregará a cada docente su folder de evidencias, rubricas y listas de cotejo de los trabajos realizados. Se realizará la presentación de cada uno de los trabajos finales llevando a cabo una coevaluación y autoevaluación de los participantes del grupo.	Hojas blancas Bolígrafos Fotocopias Laptop Cañón USB Hojas de papel bond Marcadores Lápices	Portafolio de cada alumno Formato de auto evaluación y coevaluación Rubrica de exposición. I	FIERRO, Cecilia, et al. <u>Transformando la práctica docente.</u> México, Ed. Culturales Paidós, 2012. Págs. 247.-251. SEP. <u>Acuerdo 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica.</u> México, 2011. Págs.203-210.

7.6.1. El Diagrama de Operación de la Propuesta



7.7. Perfil de Ingreso de los Aspirantes

La finalidad de la propuesta, es brindar a los Docentes de la Escuela los conocimientos básicos y aspectos prioritarios en el desempeño de su Práctica Docente, como gestor de las acciones que privilegie su Liderazgo Pedagógico, permitiéndole desarrollar Prácticas Académicas favorables que lleve a sus alumnos a consolidar los Conocimientos marcados en el Plan vigente de Educación Primaria.

Por lo tanto, para ingresar se solicita:

1. Tener estudios de Normal o Licenciatura en Educación o relacionado al campo educativo.
2. Ser Docente, Apoyo Técnico Pedagógico, Promotor de Lectura o Promotor de Tic.
3. Manejo de las nuevas Tecnologías de la Información.

7.8. Criterios de Selección de los Aspirantes

El presente Curso taller pretende ser una propuesta que desarrolle Competencias en el Liderazgo Académico de los docentes impactado desde la gestión escolar que realiza el Director, con la finalidad de responder a las nuevas demandas Educativas definidas por la SEP y las expectativas de los Padres de Familia la Sociedad en general.

1. Los aspirantes, son docentes que integran el Equipo Pedagógico de la Escuela integrado por 15 maestros de Frente a Grupo y Función de Apoyo Técnico Pedagógico y Promotoras de Lectura y TIC.
2. Cumplir con los requisitos del Perfil de Ingreso y contar con la disponibilidad y compromiso de llevar a la Práctica y entregar evidencias de sus Aprendizajes.
3. No existirá otro aspecto que sea requerido para integrarse a la propuesta, ya que se pretende que durante las mismas sesiones, se den momentos de autorreflexión y autoevaluación que permita la modificación de actitudes, lo que ayuda a los docentes a sentir la necesidad de seguir aprendiendo y reconocer los beneficios que puede obtener al desarrollar un Liderazgo Académico.

7.9. Perfil de Egreso

Con la puesta en marcha de la presente propuesta, se busca que los Directivos y docentes, desarrollen Competencias que le den Herramientas para lograr que la Práctica pedagógica que realizan logre los resultados esperados por la SEP de forma que impacte en el Liderazgo Pedagógico que ellos ejercen

Entre los rasgos de egreso que se busca lograr en los egresados se encuentran los siguientes:

1. Reflexionar en su Práctica Docente Reconociendo que competencias deben poseer los alumnos a partir del Perfil de Egreso de la Educación Básica
2. Retomar en su planeación los elementos que contemplan las Cuatro Prioridades educativas propuestas, por la SEP a fin de consolidar un Liderazgo Académico.
3. Involucrarlo en el Manejo de la Gestión Escolar de su Centro de trabajo en donde no solo sea un espectador sino un actor en beneficio de su Práctica.
4. Planee, Diseñe y Evalúe acciones a partir del Plan de Mejora de su Centro de Trabajo consolidando el Aprendizaje de sus alumnos
5. Asesore y acompañe a sus pares llevándolos a modificar sus Prácticas y Comparta sus logros.
6. Aproveche y Gestione adecuadamente el Capital Humano y Económico que posee el Centro de Trabajo en beneficio de sus alumnos.
7. Armonice las relaciones interpersonales entre todos los miembros del Equipo de Trabajo a partir de la Comunicación, el Diálogo y la Negociación.
8. Ejercer un Trabajo Colaborativo, comunicando sus logros en una Evaluación madura que potencie sus áreas de oportunidad.
9. Domine los procesos de Planeación y Evaluación Formativa, como bases en la Práctica Pedagógica, de acuerdo con los nuevos enfoques, propósitos Metodológicos y Estándares de logro educativo.
10. Establezca redes de Aprendizaje con apoyo de las Nuevas Tecnologías, en donde intercambie beneficios de la Práctica Docente y los Aprendizajes de los alumnos.

7.10. Requisitos de Permanencia en la Modalidad de Estudios de la Propuesta

- ✓ A fin de permanecer en la modalidad se tendrá que cumplir como mínimo a un 80% de asistencia en el Curso Taller.
- ✓ Entregar por lo menos un producto parcial por Sesión con los requerimientos solicitados.
- ✓ Tener una disposición hacia el Trabajo y una actitud de respeto y responsabilidad.
- ✓ Los docentes que no entreguen el trabajo final no podrán tener una Evaluación aprobatoria ya que en ese producto se podrán en juego todos los elementos vistos en los cuatro módulos de trabajo.

7.11. Criterios de Evaluación y Acreditación para Curso-Taller

Para acreditar el Curso-Taller, se deberán cubrir los siguientes aspectos:

ASPECTOS A EVALUAR	PORCENTAJE
Participación individual	10%
Participación en equipo	15%
Realización de productos parciales	15%
Realización de producto final y entrega de evidencias	50%
Asistencia y puntualidad	10%
Total	100%

Cada uno de los aspectos considerados serán evaluados a partir de indicadores de desempeño medidos en rubricas que serán entregadas a cada alumno por sesión considerando la autoevaluación, coevaluación y hetero-evaluación.

Participación individual y por equipo:

- ✓ Aportaciones en donde se evidencien conocimientos de su práctica y sustento teórico.
- ✓ Respeto a las opiniones y propuestas a solución de problemáticas presentadas en su práctica.
- ✓ Disposición hacia las actividades.
- ✓ Coherencia con el tema trabajado.
- ✓ Lectura previa de ser necesario e investigación.
- ✓ Integración al equipo con una participación proactiva.
- ✓ Entrega en tiempo y forma de los productos y conclusión de las actividades.

Entrega de productos parcial y final:

- ✓ Entrega en tiempo y forma.
- ✓ De acuerdo a las indicaciones solicitadas
- ✓ Creación de una carpeta electrónica de trabajos
- ✓ Evidencias aplicadas a su área de intervención

Asistencia y puntualidad:

Cumplimiento en la participación del 80% de las sesiones del Curso-Taller.

7.12. Duración del periodo de estudios

El plan de estudios durara 10 meses en ejecución dentro de un ciclo lectivo en donde se tendrá una sesión cada final de mes con una duración de 4 horas por sesión.

Durante las sesiones del Curso taller, el Asesor será el encargo de llevar un registro de asistencia y de las temáticas a trabajar, presentando en cada una de ellas los Objetivos Particulares y los Indicadores que se pretende lograr en dicha actividad.

Se considerara también una Participación Individual y por Equipo activa por parte de los docentes, entregando en cada Sesión los Productos revisados, por medio de rúbricas, mapas conceptuales etc., en la cual el docente pueda hacer una reflexión de sus logros y pueda ir avanzando en sus áreas de oportunidad.

En cada Sesión se darán espacios de Reflexión Colectiva y en Grupo considerando su Evaluación Cualitativa y Cuantitativa de cada docente por parte del facilitador.

7.13. Evaluación y Seguimiento de la Propuesta

Para evaluar las actividades desarrolladas en el Curso-Taller se pretende, que los docentes por medio del siguiente Cuestionario reflexione, sobre los Saberes, Habilidades y Competencias adquiridas en el Curso-Taller.

Para ello se presenta el siguiente formato de seguimiento:

Instrucciones. A continuación se presenta un cuestionario de seguimiento en el cual se solicita llenar utilizando únicamente una sola opción que va de 1 es el menor valor y 4 es el valor más alto en donde 1 tiene el valor de Nunca, 2 Algunas Veces, 3 Casi Siempre y 4 Siempre

No prog.	Indicadores	1 Nunca	2 Algunas Veces	3 Casi Siempre	4 Siempre
1	La dirección ejerce su Liderazgo promoviendo la Misión, Visión y valores del Centro Educativo.				
2	La Dirección impulsa el desarrollo del personal en el Centro Educativo.				
3	La Dirección demuestra su Liderazgo en aspectos tales como dar confianza, impulsar el Trabajo en Equipo y la toma de Decisiones compartida.				
4	La Dirección apoya y promueve una Política de Calidad.				
5	La Dirección promueve un Clima de				

	participación, Cordialidad, respeto y reconocimiento en el Centro Educativo.				
6	La Dirección desarrolla Estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración con los grupos de interés.				
7	La Dirección promueve acciones innovadoras en el centro educativo.				
8	La Dirección distribuye el trabajo con equidad entre el personal del centro				
9	La dirección toma en cuenta las sugerencias que aportan el personal y los grupos de interés para optimizar el trabajo del centro.				
10	El Centro Educativo desde su percepción se ha convertido en un Centro de trabajo Inteligente.				

BIBLOGRAFÍA.

- ✓ BAZ, Francisco y Teresa Bardisa. La Dirección de los Centros Escolares. Barcelona España, Ed. Luis vives, 1995.
- ✓ BENEITORE, Pablo y Cesar Esqueventini. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. España, Ed. Universidad de Deusto, 2007.
- ✓ CAZARES, David. Líderes y Educadores: El maestro, creador de una nueva Sociedad. México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2003.
- ✓ DELORS, Jacques .Informe a la UNESCO de la Comisión Sobre la Educación para el siglo XXI La Educación Encierra un Tesoro. Paris Francia. Ed. UNESCO, 1996.
- ✓ DIAZ, Frida, *et al.*, Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior. México, Ed. Trillas, 1990.
- ✓ FIERRO, Cecilia, *et al.*, Transformando la Práctica Docente. una Propuesta Basada en la Investigación- Acción. México, Ed. Ediciones Culturales, Paidós, S.A. de C.V., 2012.
- ✓ FRADE, Laura. Desarrollo de Competencias en Educación: desde Preescolar hasta el Bachillerato. México, Ed. Mediación de Calidad S.A de C.V., 2008.
- ✓ LUNA, Bernardo. Introducción al Manejo del Programa SPSS. México, Ed. Mc Graw Hill, 2007.
- ✓ PERENOUD, Philippe. Diez Nuevas Competencias para Enseñar. Barcelona, España, Ed. Grao, 2011.

- ✓ POZNER, Pilar y Pedro Ravelo Diez Módulos destinados a los Responsables de Transformación Educativa. Buenos Aires Argentina, Ed. Instituto Internacional de Planeamiento Educativo UNESCO, 2000.
- ✓ RUBIO, Maura. Gestión Escolar y Oportunidades de Aprendizaje en Escuelas de Tiempo Completo. México, Ed. Flacso, 2009.
- ✓ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc. Graw Hill, 2006.
- ✓ SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la Práctica de la Organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 1995.
- ✓ SEP. Acuerdo 592 Por el que se Establece la Articulación de la Educación Básica. México, 2011.
- ✓ SEP. Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad. México, 2007.
- ✓ SEP. Caja de Herramientas para Colectivos Escolares. Buenas Prácticas de Gestión y Participación Social en las Escuelas Públicas Mexicanas. México, 2007.
- ✓ SEP. Orientaciones para Establecer la Ruta de Mejora Escolar de Educación Básica Preescolar Primaria y Secundaria. México, 2014.
- ✓ SEP. Plan de Estudios 2011. Educación Básica. México, 2011.
- ✓ SEP. Plan estratégico de Transformación Escolar. Documentos para Fortalecer la Gestión Escolar. México, 2006.

- ✓ TAPIA, Guillermo. Autoevaluación Inicial de la Gestión de nuestra Escuela. Documentos de Trabajo. México, Ed. Biblioteca del Maestro, 2003.
- ✓ TAPIA, Guillermo. Un plan para la Mejora de la Gestión de la Escuela. Documentos de Trabajo. México, Ed. Biblioteca del Maestro, 2003.
- ✓ TEDESCO, Carlos. Educación en la Sociedad del Conocimiento. Buenos Aires, Argentina, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2000.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Acuerdo número 24/12/14 Por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa para el ejercicio fiscal 2015.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377499&fecha=27/12/2014

Escala Likert.

http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf

INEGI.

<https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INEGI+2014>

Delegación Benito Juárez. delegacionbenitojuarez.gob.mx.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (1990). Declaración mundial sobre educación para todos” Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje” Jomtien, Tailandia <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mmlrs.htm>.

Proyecto Tunig

https://www.google.com.mx/search?q=PROYECTO+TUNING&oq=PROYECTO+TUNING&aqs=chrome.69i57.7001j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8

ROSALES, María. ¿Calidad sin liderazgo? Contexto Educativo, Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, núm7. <http://contextoeducativo.com.as/2005/5/nota-3htm>

UNESCO, La educación inclusiva: El camino hacia el futuro. Una breve mirada a los temas de educación inclusiva. Aportes a las discusiones de los talleres. UNESCO, 2008

Disponible en:

http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/CONFINTED_48_Inf_2__Spanish.pdf

VITERI, Galo. Capital Social y reducción de la pobreza en Contribuciones a la Economía. 2014. <http://www.eumed.net/ce/2007c/gvd.htm>.

Lineamientos de los Consejos Técnicos Escolares.

<http://basica.sep.gob.mx/seb2010/pdf/MCTE/1LiOrFunConTecEsEduBa.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo

<https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=plan%20nacional%20de%20desarrollo>

Plan Sectorial De Educación

<https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=plan+sectorial+de+educacion>