



ANEXO 1. PORTADA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 096 CDMX- NORTE

**El liderazgo en el trabajo colegiado en escuelas privadas de educación secundaria.
El estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRIA DE GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Verónica Velázquez Monroy

ASESOR (A)

DRA. MARIANA OLMOS

CIUDAD DE MÉXICO

NOVIEMBRE 2019



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

ANEXO 2. PORTADILLA



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN. 096 CDMX-NORTE

**El liderazgo en el trabajo colegiado en escuelas privadas de educación secundaria.
El estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday.**

VERÓNICA VELÁZQUEZ MONROY

TESIS

Ciudad de México, 2019

ÍNDICE

PÁG.

Agradecimiento.....	4
Introducción.....	5
CAPITULO 1. La política Internacional y nacional como marco contextual.	9
1.1. La política Internacional	
1.1.1 La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM).....	10
1.1.2 La UNESCO objetivos pedagógicos.....	12
1.1.3 Objetivos Internacionales.....	14
1.1.4 Los Objetivos de Desarrollo del milenio.....	15
1.1.4.1. Tres iniciativas fundamentales de las Naciones Unidas.....	15
1.1.4.2. Docentes.....	16
1.1.4.3. Políticas y Directrices.....	16
1.1.4.4. Competencias laborales.....	16
1.1.5. El fortalecimiento de los sistemas educativos, el papel del Directivo y la Gestión de Autonomía.....	17
1.1.6. El liderazgo y la Gestión Escolar.....	23
1.2. La política Nacional y la reforma educativa.....	25
1.2.1.- Breve cronología de los cambios en las Leyes de Educación en México actualidad.....	27
1.2..2 La autonomía de Gestión, Consejo Técnico Escolar y la Ruta de Mejora las cuatro prioridades de educación básica.....	28
CAPITULO 2. El marco teórico y las características que gestiona las estrategias en el Consejo Técnico.....	32
2. I.-Planeación Estratégica.....	42
2.1.1. Gestión de Proyecto.....	48
2.2.-liderazgo y director.....	51
2.2.1. Director.....	54
2.3.1. Funciones de un líder.....	59

2.3.2. Características de un líder y desempeño de un líder.....	60
2.3.4. Estilos de liderazgo, aptitud de un liderazgo y estrategia de un liderazgo...	62
2.4. La estrategia de director y las 4 dimensiones relacionadas con la gestión.....	65
2.4.1. Ley General de Educación.....	68
2.4.2. La gestión escolar y el liderazgo.....	69
2.4.3. Habilidades directivas.....	69
2.4.4. Perfiles y Parámetro indicadores del servicio Profesional docente.....	70
CAPITULO 3. Diseño Metodológico de la gestión de estrategias en el Colegio el estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday.....	77
3.1. Pregunta Principal.....	78
3.2. Preguntas de Investigación.....	78
3.3. Objeto de Estudio.....	78
3.4. Hipótesis.....	78
3.5. Objetivo General y Específicos.....	79
3.6. Categorías de análisis.....	79
3.7. Tipo de Investigación.....	79
3.8. Instrumento de Recolección de Datos Técnicas y análisis.....	81
3.9. Dimensión Temporal y Espacial.....	82
3.10. Acciones del proyecto.....	82
3.11. Operacionalización de las Variables.....	84
CAPITULO 4. Análisis de las decisiones del órgano el Colegiado.....	88
4.1. Análisis del cuestionario de docentes.....	89
4.2 Análisis de encuesta de los coordinadores escolares del Colegio Inglés Michael Faraday.....	100
4.3. El estilo de liderazgo habilidades y características del director.....	105
Conclusiones.....	111
Referencias de consulta.....	114
Anexos.....	124

Agradecimiento

Hoy termina lo que un día comencé, un camino lleno de esfuerzos, sacrificios, de alegrías, de apoyo y confianza. Un camino donde puse mi corazón que me llevo muy lejos y que, a pesar de altibajos, problemas y el diagnostico de una enfermedad desconocida para mi hoy encuentro la meta. Gracias a Dios, mi familia, amigos, y compañeros, pero sobre todo gracias a los maravillosos docentes que pusieron su tiempo, interés y compromiso en guiar mi camino. Gracias a mi asesora que me tomo de la mano y me guio y en todo momento estuvo apoyándome y animándome para lograr llegar al final. Gracias por su confianza, amor, y comprensión que depositaron en mí durante todo este tiempo todos y cada uno de ustedes, fueron parte fundamental para alcanzar este sueño que hoy se convierte en realidad.

Dedicatoria

A mis padres por su motivación y apoyo incondicional que siempre he tenido desde niña y aun cuando he tenido momentos difíciles han estado ahí para que continúe y logre mi sueño, a mis hijos que son mi gran orgullo a quien agradezco por su apoyo y comprensión que me brindaron y sobre todo el tiempo que no les dedique a ellos y que sé que necesitaban para lograr cumplir esta meta en la cual he sor fiado varios obstáculos y mi esposo por dejarme hacer las cosas por mí misma.

Introducción

Es importante reflexionar que la organización en cualquier espacio está diseñada para lograr objetivos “Richard Hall la concibe como la regla de las partes que integran las organizaciones” (Hall: 1996) La mejora en el logro Educativo, es sin duda uno de los objetivos más importantes de toda institución educativa.

Desarrollar liderazgos escolares que cohesionen y den rumbo al colectivo escolar, a través del trabajo colegiado para generar una mayor corresponsabilidad y el logro de los propósitos educativos, donde la planeación y la evaluación permanente tengan sentido para mejorar de manera continua las prácticas de los líderes

- ▶ La política neoliberal y el globalismo ha cambiado el contexto interno al respecto a años anteriores, por lo tanto, la gestión educativa ahora se tiene que ver como una organización, con diferentes líderes interactuando dentro de ella.
- ▶ El Modelo de Gestión Educativa Estratégica es ideal para la gestión de cualquier plantel educativo, teniendo en cuenta que toda institución debe tener un modelo de gestión para llegar a sus objetivos; por lo que se tiene que lograr que el liderazgo de directivo, subdirectores y Consejo Técnico sea afín
- ▶ Al tomar en cuenta La estrategia Global es especificar la mejora escolar directivos que se aplican en el consejo técnico desde 2013 que se inició con la transformación al sistema educativo mexicano para la mejora de los resultados educativos que se tienen en educación básica, siendo las estrategias globales de mejora escolar un instrumento para dirigir más eficaz, más ordenada, los esfuerzos del colegio, en otras palabras son las herramientas que los directivos utilizan para lograr los objetivos y que los docentes lo realicen en beneficio de la organización

Más aún, cabe señalar que este cambio debe ser planificado, desarrollado, y administrado de manera permanente y sistemática. Por otra parte, cabe señalar que se debe seguir un Modelo de gestión que contemple los tres niveles de concreción: institucional, escolar y pedagógico. Además, es posible que el cambio para un colegio represente un desafío, pero este es necesario para abrir camino y facilitar la vía hacia un verdadero cambio educativo y por ende su mejora. También es necesario, seleccionar las tareas adecuadas que desarrollen el tratamiento de la información de acuerdo al tema a desarrollar y las competencias digitales que se aplicarán para lograr una estrategia de apoyo y orientación para los docentes del colegio.

Cabe mencionar que, el Colegio “Ingles Michael Faraday , es una Esc. Secundaria de sostenimiento privado ubicado en la Ciudad de México, fue fundado en el año 2000 y actualmente cuenta con una matrícula de 65 alumnos, en el área de secundaria y 60 en preparatoria con un total de 125 alumnos en todo el plantel educativo tiene el objetivo de mejorar el logro educativo de sus educandos, por esta razón desde el inicio de su creación se ha caracterizado por innovar sus estrategias de aprendizaje y de gestión, pero no ha logrado encontrar un modelo de gestión que le ayude a mejorar su calidad educativa.

Los procesos básicos en la mejora continua de los centros, por lo regular se han estudiado desde los efectos del liderazgo en los centros escolares, al impacto de la acción individual del director de los procesos de mejora, no cabe duda de la importancia de liderazgo para consolidar cambios valiosos que redunden en un mejor y mayor aprendizaje del alumnado pero se les ha olvidado la realidad de que en un colegio es una organización escolar y que existe una estructura de varias personas que contribuyen a dar sentido a esa realidad es decir ejercer el liderazgo institucional.

Sabemos que el tema de la Gestión educativa ha tomado auge actualmente y que hoy en día existen tres directores el general, el académico y el de gestión con la finalidad de colaborar uno con otro, pero a la vez cada uno realizar actividades específicas para el mejoramiento de la organización educativa.

Considero importante dar cuenta de que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica es ideal para la gestión de cualquier plantel educativo, teniendo en cuenta de que toda institución debe tener un modelo de gestión para el logro de sus objetivos. Se argumenta que una organización está relacionada con el sistema capitalista el contexto histórico en México ha cambiado por los organismos internacionales UNESCO, OEA, OCDEE, CEPAL donde su base fundamental es la economía y la administración de esta la política neoliberal y el globalismo han creado otro contexto interno al que se tenía en años anteriores, por lo tanto, la gestión educativa se tiene que ver como una organización.

El valor teórico de la investigación contribuye también al interés académico, viene dado por la aportación de dato referente a algunas variables específicas que afectan el desempeño docente en el salón de clase en particular e identificando las estrategias de utilización de las tecnologías asociadas a estilos de adquirir y procesar la información y de autorregularse que incidieron positivamente en el desempeño docente lo cual contribuye a la comprensión de los

modernos enfoques de aprendizaje desee las perspectivas tecnológicas Como resultado de lo anterior es preciso señalar que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, al ser un modelo que se conformó en el contexto del sistema educativo nacional, con base en las recomendaciones del ámbito nacional e internacional resulta idóneo para adaptarse al Colegio Ingles Michael Faraday” de la Cd. de México, por lo que cabe preguntarse:

Se debe reconocer que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica es poco conocido en las escuelas públicas del país, y más aún en las escuelas particulares, de donde me resulta necesario conocerlo y operarlo para el mejor funcionamiento del plantel educativo Inglés Michael Faraday” de la Cd. De México, Colegio en donde actualmente laboro. Por otra parte, debo mencionar que este tema es ideal para mi desarrollo profesional, ya que existe una promoción a Director de Gestión del “Colegio Ingles Michael Faraday es necesario conocer un modelo de gestión que pueda desarrollar en mi lugar de trabajo, y que este resulte ser de ayuda para mejorar el logro educativo de mis educandos.

Asimismo, el poder operar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica servirá para la mejora continua de todos los actores del Colegio, permitiendo tener un liderazgo que genere un trabajo colaborativo, así como una participación responsable de cada uno de ellos que permita lograr un mejoramiento en la organización

Este tema me resultó fascinante, ya que es necesario para cualquier líder, Director o autoridad de un plantel educativo, que necesite operar un modelo de gestión que contribuya al éxito de la comunidad educativa, y por ende a la superación del País. Cabe subrayar que mi interés por analizar este tema, en la Modalidad de investigación, Estudio de caso; es poder operarlo en cualquier plantel de educación básica, pública o privada

Este trabajo le permitirá a cualquier líder, supervisor, directivo o docente, poder operar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en su plantel educativo, para conocer todas las herramientas necesarias para el mejor funcionamiento de su institución en un ambiente colaborativo, y de sana convivencia. A causa de lo anterior, también resultará beneficiada toda la comunidad educativa, como lo son padres de familia y alumnos, al operar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica a través de la ruta de mejora y poder recibir así, asesoría y acompañamiento para lograr aprendizajes permanentes.

Finalmente considero que vale la pena el estudio de este tema, ya que existen muchos docentes que aplican el liderazgo dentro del Consejo Técnico y su estudio les permitirá conocer las habilidades características de liderazgo, así como la aplicación de estrategias básico para mejorar el logro educativo de cualquier plantel de educación básica en México.

CAPITULO 1

“LA POLITICA INTERNACIONAL Y NACIONAL COMO MARCO CONTEXTUAL”

Para analizar cualquier estructura organizacional se tiene que tomar en cuenta la gestión escolar ocupa un lugar destacado para orientar la misión de la escuela. El contexto exterior como el interior y para lograr explicar cómo es que el contexto internacional ha sido parte fundamental para los modelos educativos existentes. Hoy en día se ha transitado del paradigma colectivo del conductismo, constructivismo por competencia, y aprendizaje sin dejar de lado que estas modificaciones son consecuencia propia de la globalización que tiene como resultado las recomendaciones de los organismos internacionales, como: la OCDE, FMI y BM en la educación esto apoya el cambio de estructura organizacional en la educación.

El subdirector como gestor escolar, su función es colaborar con el director general y el director académico quien debe garantizar que el proceso pedagógico se desarrolle en concordancia con las políticas del SEP. El subdirector de gestión escolar realizar los procesos de orientación y asesoramiento de la enseñanza con aplicación de los métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y coadyuvar a la formación docente, propiciando espacios para los intercambios de saberes locales, nacionales e internacionales a través de los colectivos de formación e investigación docente para profundizar en su actualización. Finalmente se entiende por gestión escolar en el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas las instancias de decisión, los actores y factores que están relacionados con el objetivo.

El término de gestión según el concepto básico de la real academia de la lengua española es utilizado para referirse al conjunto de acciones, diligencias que permiten la realización de cualquier actividad, son todos aquellos tramites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

La gestión educativa se encuentra orientada hacia la consolidación de los proyectos educativos de las instituciones que buscan conservar la autonomía institucional emanada dentro de las políticas y que engrandecen los procesos pedagógicos con la finalidad de dar respuesta a las necesidades educativas ya sean nacionales o regionales

LA OCDE Y EL BANCO MUNDIAL

La OCDE: constituye un foro único en su género donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización. Debido a las transformaciones actuales ahora en La ley general de docencia se especifica la actuación de nuevas figuras una de ellas es el subdirector de Gestión. En cuestión administrativa una evaluación positiva que en realidad atiende a las necesidades internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo, por lo que se puede observar las relaciones de poder que existen y porque motivo los colegios se incorporan para lograr el respaldo político. Así la declaración de Cochabamba menciona

“Declaración de Cochabamba (marzo 2001). Los países de América Latina y el Caribe requieren contar con una renovada cooperación internacional que contribuya a llevar a cabo las tareas y los propósitos de la presente declaración fortaleciendo la capacidad nacional de decisión y ejecución. La vigencia de estos compromisos y acuerdos demandan que mantengamos relaciones sólidas y positivas con agencias de cooperación e instituciones internacionales que apoyan técnica y financieramente proyectos de desarrollo educativo en la región incentivando la responsabilidad y la rendición de cuentas de estas instituciones por los resultados de su cooperación. (UNESCO: 2001: pág.: 62)

La cooperación internacional es el apoyo financiero y técnico de las agencias internacionales para el desarrollo, sobre todo en el área educativa donde la cooperación internacional ha sido habitualmente invisible y lejana para la gran mayoría de las personas e incluso para los investigadores y especialistas de educación, dicha cooperación es no solo parte de la solución sino también parte del problema. El malestar para con las agencias internacionales y su papel en los llamados países en desarrollo tiene hoy un efecto enorme y permea a las propias agencias desde donde surgen tanto culpas como promesas de cambio

“La insatisfacción con la cooperación internacional ha llegado a la comunidad política y la académica y es desde hace tiempo tema urticante en el seno de los gremios docentes, fue planteada de manera abierta en el pronunciamiento Latinoamericano elaborado con ocasión del Foro Mundial de Dakar en abril de 2000 y aprecio por primera vez mencionada y en tono claro y firme en la Declaración de Cochabamba suscritas en marzo de 2001” (UNESCO: 2000: pág.: 42)

La información es hoy muy superior a la de unos pocos años atrás cuando muchos documentos incluso diagnósticos del sector educativo eran de circulación restringida. Hoy en definitiva se ha considerado difícil justificar el desconocimiento y la inacción frente a los problemas de la cooperación internacional por parte de quienes toman decisiones investigan u opinan sobre el tema educativos.

Todas las organizaciones la mayoría de Educación de la región y buena parte de las (OSC) con perfil nacional e internacional cuentan hoy con sitios en las webs. De hecho, la web es hoy un recurso básico e insustituible para empezar a delinear, entender la representación de la cooperación internacional y el correspondiente mapa de redes y relaciones que esta desarrolla a nivel local nacional, subregional y regional. Varias iniciativas internacionales se manifiestan; en el fin del siglo XX y el comienzo del XXI en América Latina y el Caribe por varias iniciativas internacionales vinculadas a la educación surgida en diversos momentos a lo largo de las dos últimas décadas.

1.- El proyecto principal de educación (PPE) De alcance regional (América Latina y el Caribe) fue adoptado en México en 1979 y arrancó Quito en 1981, se propuso cumplir tres metas hasta el año 2000. La evaluación final del PPE fue sometida a consideración de los ministros de educación en la VI reunión de PROMEDLAC (Cochabamba , Bolivia, marzo 2001), donde se acordó elaborar un nuevo proyecto regional de 15 años que estará listo en el 2002 cuya elaboración estará a cargo de OREALC conjuntamente con los ministros de Educación.

2.-La educación para todos (EPT) de alcance mundial fue lanzada en Jomtiem, Tailandia en 1990 en la Conferencia Mundial sobre “Educación para Todos” promovida y monitoreada por cinco agencias internacionales: UNESCO, UNICEF, PNUD, BANCO MUNDIAL Y FNUAP, Adoptado una visión ampliada de la educación básica. La evaluación de fin de década concluyó en el Foro Mundial de educación (Dakar, abril 2000) donde se decidió extender hasta 2015 el plazo para cumplir con las metas y se encargó a UNESCO coordinar esta segunda etapa EPT emprendiendo para ello una reforma profunda de la organización.

3.-El plan de acción hemisférico sobre educación (PAHE) de alcance continental forma parte del Plan de Acción Hemisférico acordado en 1994 en la cumbre de Miami a l Cumbre de las Américas organizada por Estados Unidos buscando principalmente la

integración hemisférica y la constitución de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). La Educación con metas al año 2010 apareció dentro del capítulo de erradicación de la pobreza y la discriminación, como una de las 23 líneas de trabajo acordadas en la Cumbre. El PAHE fue ratificado y enriquecido en la II Cumbre (Santiago, abril 1998) y posteriormente en la Cumbre (Quebec abril 2001). De tema secundario en Miami, la educación pasó a ser definida como la clave para el progreso en Santiago y viene cobrando crecientemente relevancia y dinamismo dentro de estos procesos.

4.-Las cumbres Iberoamericanas: (Y las conferencias de Educación asociadas a ellas) de alcance iberoamericano (21 países hablantes de español y portugués, 19 en la región y 2 en Europa España y Portugal) realizan anualmente desde 1991, bajo el auspicio de la Agencia Española para la cooperación Internacional (AECI) y la Coordinación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, de la ciencia y la Cultura (OEI)

La educación tiene un lugar sobresaliente en esta Cumbre y de ellas han derivado diversos acuerdos y acciones que al menos hasta hoy han adoptado la forma de un plan de acción con metas y plazos específicos. Existen diferencias y semejanzas importantes entre estas iniciativas. El momento en que ha surgido cada una de ellas la protección internacionales y el conjunto de países involucrados y hasta el lugar de lanzamiento-México /Quito (PPE) y Miami (PAHE) respectivamente dicen mucho respecto del proyecto el liderazgo y el alcance de cada una de ellas, mientras que el PPE y la EPT encuadran a esta región en una relación en tres pares (países en desarrollo) con aspiraciones en las cumbres Iberoamericanas y Hemisféricas América Latina se codea con América del norte y Europa (España y Portugal, Estados Unidos y Canadá) con los cual también las metas se ubican en otro nivel.

LA UNESCO Y SUS OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

El organismo Internacional de la UNESCO engloba los ámbitos de la educación como a continuación se expresa. Recibir una Educación de calidad a lo largo de toda la vida es un derecho congénito de cada niño mujer y hombre. Desde que en 2000 se acordaron las metas de la Educación para todos y los Objetivos de Desarrollo de Milenio se han alcanzado progresos

educativos notables en el mundo entero y muchos de ellos se han realizado en algunos de los países más pobres del planeta.

“El mandato Constitucional de la UNESCO abarca todos los ámbitos de la Educación. La organización ofrece orientación y competencias los encargados de formular las políticas y la otra parte interesadas ayuda que los países platiquen contribuyan reorganicen sistemas educativos que respondan a las rápidas transformaciones mundiales. El número de niños sin escolarizar se redujo a menos de la mitad en Asia del sur y del Oeste y en el África los índices de escolarización aumentaron casi en un tercio. En los países en Desarrollo el acceso a la educación se amplía sin cesar el número de inscripciones en la enseñanza- superior progreso de manera significativa y los programas innovadores de alfabetización y educación de adultos están trasformando la vida de los desfavorecidos” (UNESCO: 1991)

Desde que la Unesco se creó en 1945 después de concluir la segunda Guerra Mundial, su misión ha sido contribuir a la paz la eliminación de la pobreza, desarrollo sostenible, el dialogo intercultural con la educación como uno de los medios primordiales de alcanzar este fin. Los otros entornos de actuación de la organización son las ciencias exactas y naturales las ciencias sociales y humanas, la cultura, la comunicación y la información. En la actualidad la UNESCO mantiene su compromiso con una visión conjunta y humanista de la educación de calidad en el Mundo entero trata de hacer realidad el derecho de cada persona a recibir enseñanza y sostiene el principio de que la educación desempeña una función fundamental en el desarrollo humano social y económico.

Los Objetivos Pedagógicos de la UNESCO

- * Apoyar la consecución de la Educación para todos.
- * Aportar un liderazgo regional e internacional en materia de educación
- * Construir sistemas educativos eficaces en el mundo entero que abarquen desde la primera infancia hasta la edad adulta.

Responder por medio de la educación a los problemas que manifiesta la UNESCO, no es sencillo ya que es la única organización del sistema de las Naciones Unidas que dispone de un mandato que abarca los aspectos de la educación, su labor incluye el desarrollo educativo empezando por el nivel preescolar siguiendo por la enseñanza primaria, secundaria y superior,

tomando en cuenta la educación técnica, la educación profesional y la educación no formal y el aprendizaje de adultos. La organización centra su atención en aumentar la igualdad y el acceso, mejorar la calidad y velar porque la educación genere conocimientos y competencias en ámbitos tales como el desarrollo sostenible, también se ocupa del VIH y el SIDA, los derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres. La Organización dirige el movimiento de Educación para todos estudia las afinidades en la materia y favorece las necesidades en los programas internacionales de desarrollo. La UNESCO participa además de manera activa en la reforma de las Naciones Unidas que tienen por objeto mejorar la coordinación eficacia y capacidad de ejecución del sistema.

OBJETIVOS INTERNACIONALES

* En el año 2000, la comunidad internacional asumió el compromiso de alcanzar las metas de la educación para todos y los objetivos de Desarrollo del milenio.

* Estos marcos de trabajo que en la actualidad son los más influyentes en el ámbito educativo, constituyen una ambiciosa hoja de ruta para la comunidad internacional a la que ofrecen una visión a largo plazo que abarca la reducción de la pobreza y el hambre, la mejora de la salud y la educación, la creación de modos de vida sostenible iniciativas conjuntas sólidas y compromisos comunes. La educación para todos es un compromiso mundial coordinado por la UNESCO consiste en proporcionar educación básica de calidad a todos los niños, jóvenes y adultos.

“(…) Tal iniciativa comenzó con la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Jomtiem, Tailandia 1990) en la que se hizo hincapié en que la educación es un derecho humano y se elaboró una visión integral del aprendizaje a lo largo de toda la vida. Diez años más tarde en el foro Mundial sobre educación (Dakar Senegal 2000) 164 gobiernos se comprometieron a hacer realidad EPT y definieron 6 objetivos de amplio espectro que deberían alcanzarse de entonces al 2015. Las 5 instituciones multilaterales que auspiciaron la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos sigue siendo los principales coparticipes de la iniciativa de la UNESCO el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el fondo de población de las Naciones Unidas (UNFPA) el fondo de las Naciones Unidas para la infancia (UNICEF) y el Banco Mundial. (UNESCO:1991)

Los objetivos que la Organización Internacional de la UNESCO son totalmente en la mejoraría del desarrollo de la educación, aun cuando analizando estas propuestas no son diseñadas específicamente para cada necesidad de un país, estado, municipio, entidad ya que cada una de ellas vive con un contexto interno y externo diferente que hace que varíen los diagnósticos para aplicar una estrategia, de mejoría en la educación de manera global.

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Aprobados también en 2000 los 8 objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

- 1.- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2.- Lograr la enseñanza primaria universal
- 3.- Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer
- 4.-Reducir la mortalidad infantil
- 5.-Mejorar la salud materna
- 6.-Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
- 7.-Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8.-Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

TRES INICIATIVAS FUNDAMENTALES DE LAS NACIONES UNIDAS

- En la actualidad la UNESCO coordina tres importantes iniciativas en el sistema de las Naciones Unidas.
- El Derecho de las Naciones Unidas de la alfabetización (2003-2012) se propone dar un mayor impulso a la alfabetización mediante un compromiso político más enérgico mejores programas, para jóvenes y adultos. Reducir el número de analfabetas.
- El Decenio de las naciones Unidas de la educación para el Desarrollo Sostenible (2005-014) insta a los gobiernos a que integren los principios los valores y las practicas del desarrollo sostenible en la enseñanza y el aprendizaje con el fin de abordar los problemas sociales económicos culturales y medioambientales

La UNESCO ayuda a los Estados miembros para que eleven sus índices de alfabetización motivando a los gobiernos y a la sociedad civil a prestarle mayor atención formulando políticas sólidas y creando capacidades para aplicar programas con un extenso ámbito científico-técnico de calidad.

Sin ser optimista, las políticas que la UNESCO ha implementado, no están adecuadas a las necesidades de cada una de las escuelas de los países que se implementan y es el director quien cumple la función de tener un control dentro de la escuela, bajo las instrucciones de la Secretaria de Educación Pública determina

DOCENTES: Contribuyen a la autonomía de las personas, la construcción de la paz y el desarrollo de las sociedades, pero mucho de ellos padecen de escasa consideración social, bajos salarios y condiciones laborales deficientes y tienen que realizar su importante labor en contexto de carencia y peligrosidad, sin un número suficiente de docentes calificados de ambos sexos será difícil alcanzar las metas de la PET y los ODM. La escasez actual de maestros es aguda. La UNESCO ejerce un liderazgo mundial en lo referente a los docentes y su condición contratación formación y desarrollo profesional sobre la base de la recomendación de la UNESCO /OIT relativa a la situación del personal docente (1966), que aplica simultáneamente con la recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior (1997). POLÍTICAS Y DIRECTRICES: La UNESCO ayuda que los países elaboren políticas de amplio desarrollo de actividades culturales concerniente al personal docente con especial atención a la capacitación condición social y laboral y acreditación. En América Latina y el caribe la Organización ha publicado estudios sobre ámbitos fundamentales como la evaluación de los docentes los programas innovadores de preparación al magisterio, la salud y las condiciones de trabajo. En la región de Asia y el Pacífico, la organización ha asumido la supremacía en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación tanto para mejorar la formación profesional de los docentes como para ayudarlos a impartir los contenidos en el aula.

“La oficina internacional de Educación (OIE) Ginebra Suiza elabora directrices destinadas a los maestros relativas a la reforma de los planes de estudio en colaboración con los Ministerios de educación de diversos países mientras que el Instituto Internacional de planeamiento de la educación de la Unesco (IPE) Paris Francia) ha reexaminado las prácticas que rigen la gestión del personal docente y ha hecho hincapié en las estrategias que han dado buenos resultados en países muy afectados por el VIH y el SIDA” (UNESCO: 1991)

COMPETENCIAS LABORALES: La enseñanza y formación Técnica y profesional (TVET) desempeña una función esencial en la reducción de la pobreza y el fomento del crecimiento económico, así como en la integración social y económica de las comunidades marginadas. La UNESCO promueve las competencias laborales como parte del aprendizaje a lo largo de toda la vida con especial atención a la formación secundaria y post-secundaria en contextos formales y no formales. La organización presta asistencia a los Estados miembros para que elaboren estrategias y soluciones a largo plazo basadas en enfoques inclusivos fundamentados en los derechos humanos. El centro Internacional de la UNESCO para la enseñanza y la formación técnica y profesional (UNEVOC Bonn Alemania ayuda a los Estados miembros a fortalecer y mejorar sus sistemas de TVET. La Red UNEVOC consta de 282 institutos especializados en TVET conocidos como centros UNEVOC situados en 167 Estados Miembros. Entre ellos figuran ministerios, entidades de investigación e institutos de formación y planificación.

EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS, EL PAPEL DEL DIRECTIVO Y LA GESTIÓN DE AUTONOMÍA

EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS: En su naturaleza de entidad coordinadora de la educación para toda la prioridad fundamental de la UNESCO consiste en acelerar el acceso al aprendizaje de la calidad. La organización ayuda a los países para que puedan concebir sistemas educativos inclusivos que comprendan desde la primera infancia hasta la edad adulta. Los programas de atención y educación de la primera infancia (AEPI) preparan a los infantes para la escolarización, disimulan los efectos de la pobreza extrema en el hogar, eliminan el ciclo de las desventajas educativas entre padres e hijos y fortalecen las perspectivas de desarrollo económico. La UNESCO promueve programas integrales de AEPI que engloban la salud, la alimentación y la seguridad.

El papel del directivo dentro de los centros escolares ha sido reubicado puesto que ahora por medio de los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos, consulta y coopera con el colectivo docente para llevar a cabo un objetivo, y se implementa en la ruta de mejora y posteriormente en el plan estratégico global.

Para generar mejoras sostenibles y de gran escala en los sistemas educativos los gobiernos han de tener la capacidad de planificar y gestionar la escolarización destinar a los docentes a las zonas donde más se les necesita promover el uso del material didáctico y planes de estudio pertinentes y actualizados en diferentes contextos educativos. Al mejorar la capacidad de realizar todas estas funciones se garantiza que los sistemas educativos podrán responder a las auténticas necesidades de la sociedad. En primer lugar, está la agenda internacional: El programa de la UNESCO de creación de capacidades para EPT ayuda que los países aumenten la eficacia de sus sistemas educativos mediante el uso de todos los afiliados procedentes de Dinamarca Finlandia, Italia Noruega Suecia y Suiza, el programa proporciona apoyo extrapresupuestario a los 20 países que el sector de la educación considera preferentemente la enseñanza. Si bien la gestión es como realizar las cosas de manera asertiva esta siempre ira de la mano de la planificación y en consecuencia con un líder que la pueda aplicar para lograr las metas en un futuro próximo. El paquete de reforma educativa propuesto por el Banco. Según el BM, los sistemas educativos de los "países en desarrollo" tenían en ese momento por delante cuatro desafíos fundamentales: (a) acceso, (b) equidad, (c) calidad, y (d) reducción de la brecha entre la reforma educativa y la reforma de las estructuras económicas. La concepción de educación básica manejada por el BM no era la acordada en 1990 en la Conferencia Mundial sobre "Educación para Todos", una de cuyas agencias patrocinadoras y organizadoras fue precisamente el BM, junto con UNESCO, UNICEF, el PNUD y el FNUAP Mejoramiento de la calidad (y eficiencia) de la educación como eje de la reforma. El BM entendía la calidad educativa relacionada a la presencia de determinados "insumos". Para el caso de la escuela primaria, se consignaban 9 insumos como determinantes de un aprendizaje efectivo, en este orden de prioridad:

- (1) bibliotecas;
- (2) tiempo de enseñanza (teaching traducido al español como instrucción);
- (3) tareas en casa;
- (4) libros de texto;
- (5) conocimientos del profesor;
- (6) experiencia del profesor;
- (7) laboratorios;
- (8) salario del profesor; y

(9) tamaño de la clase.

La coordinación efectiva de directivos en el colegio, el logro de un liderazgo y empatía para lograr una dirección eficaz, con perspectiva, es lo que ha logrado a pesar de que cada uno de los países e incluso estados y escuelas tengan necesidades diferentes por su contexto externo, tengan un logro para el desarrollo de gestión de objetivos a un futuro próximo.

De aquí derivaba el BM sus recomendaciones a los "países en desarrollo" respecto de cuáles insumos priorizar en términos de políticas y asignación de recursos. Al tiempo que desestimulaba a invertir en los tres últimos - laboratorios, salarios docentes, y reducción del tamaño de la clase aconsejaba invertir en ellos. (a) Incrementar el tiempo de enseñanza, a través de la prolongación del año escolar, flexibilización y adecuación de los horarios, y asignación de tareas en casa; (b) proveer libros de texto, vistos como expresión operativa del currículo y como compensadores de los bajos niveles de formación docente. El BM aconsejaba a los países dejar la producción y distribución de los textos en manos del sector privado, capacitar a los profesores en su uso y elaborar guías didácticas para ellos; y (c) mejorar el nivel de conocimiento de los profesores (privilegiándose la capacitación en servicio sobre la formación inicial y estimulándose las modalidades a distancia)

La infraestructura dejó de ser considerada un insumo importante tanto para el acceso como para la calidad. A fin de minimizar costos en este rubro se recomendaba:

- (a) compartir costos con las familias y comunidades;
- (b) usar los locales escolares en varios turnos; y
- (c) mantenimiento de la infraestructura escolar.

A la luz de estos parámetros el BM estableció un conjunto de "avenidas promisorias" y de "callejones sin salida" para la reforma de la escuela primaria, priorizando, por ejemplo, el libro de texto (alta incidencia y bajo costo) sobre el docente (alta incidencia pero alto costo), la capacitación en servicio sobre la formación inicial, o el texto único sobre la biblioteca escolar. Prioridad a los aspectos financieros y administrativos de la reforma (en el contexto más amplio de la reforma administrativa del Estado), dentro de los cuales cobraba gran importancia la descentralización

Se proponían, específicamente:

(a) reestructuración orgánica de los ministerios, las instituciones intermedias y las escuelas;

(b) fortalecimiento de los sistemas de información (destacándose de manera específica la necesidad de recoger datos de: matrícula, asistencia, insumos y costos); y

(c) capacitación del personal en asuntos administrativos.

► Descentralización e instituciones escolares autónomas y responsables por sus resultados. Junto a un esfuerzo importante y acelerado de descentralización, el BM aconsejaba a los gobiernos mantener a nivel central cuatro funciones para mejorar la calidad de la educación:

(a) fijar estándares;

(b) facilitar los insumos que influyen sobre el rendimiento escolar;

(c) adoptar estrategias flexibles para la adquisición y uso de dichos insumos; y

(d) monitorear el desempeño escolar.

Para lograr la autonomía de las instituciones escolares se aconsejaban medidas financieras y administrativas. Las medidas financieras propuestas eran:

(a) hacer uso de los impuestos del gobierno central y los gobiernos locales;

(b) compartir los costos con las comunidades locales;

(c) asignar donaciones a las comunidades y las escuelas sin establecer requisitos para el uso de dichas donaciones;

(d) cobrar aranceles en la educación superior;

(e) estimular la diversificación de los ingresos;

(f) certificados y préstamos educativos; y

(g) financiamiento basado en resultados y calidad.

La gestión en una autonomía, ha derivado en que cada una de las escuelas cubra necesidades propias y específicas. En el plano administrativo se aconsejaba mayor autonomía tanto para los directores como para los profesores. En el caso de los profesores, se proponía su autonomía para definir las prácticas de aula, dentro de ciertos límites dados por un currículo nacional, sujeto a normas y estándares, exámenes, evaluaciones de aprendizaje e inspectores escolares. La autonomía escolar se centraba en los factores financieros y administrativos, pero no se contemplaban medidas dirigidas específicamente a la calificación y profesionalización de docentes y directores.

► Mayor participación de los padres de familia y la comunidad en la oferta educativa

Dicha participación se refería a tres ámbitos:

(a) contribución económica al sostenimiento del aparato escolar;

(b) selección de la escuela; y

(c) mayor involucramiento en la gestión escolar.

Cuatro "riesgos" se atribuían a la mayor participación de las familias en el ámbito escolar. Las propuestas del BM la premisa de que la distribución vigente del gasto educativo - entre niveles y dentro de cada nivel del sistema - era desigual e inequitativa, privilegiándose "los intereses de los sindicatos de maestros (en la medida que el grueso del gasto educativo se va en salarios y su negociación ocupa buena parte de las energías de los gobiernos, que en los últimos años se ha incrementado desproporcionadamente el número de maestros y reducido - en lugar de incrementado, a la par de la matrícula escolar- la relación maestro-alumnos, etc.)" (BM, 1995:153). El BM proponía redefinir el papel tradicional "Los maestros más eficaces parecen ser los que tienen un buen conocimiento de la materia y un amplio repertorio de técnicas de enseñanza. La estrategia más eficaz para asegurar que los maestros tengan un conocimiento adecuado de la asignatura es contratar profesionales con formación suficiente y conocimientos demostrados durante la evaluación del desempeño. Esta estrategia se aplica para los maestros de enseñanza secundaria y superior, pero es rara en el nivel primario. La capacitación en el servicio para mejorar el conocimiento de las asignaturas por parte de los maestros y las prácticas pedagógicas conexas es especialmente eficaz cuando está directamente vinculada a la práctica en el aula y es impartida por el jefe de docentes" (BM, 1995:8).

"En general, la capacitación en servicio es más determinante en el desempeño del alumno que la formación inicial" (Lockheed y Verspoor, 1991:134). El BM desaconsejaba a los gobiernos invertir en la formación inicial de los docentes y priorizar la capacitación en servicio, considerada más costo-efectiva y recomendaba para ambas explorar las modalidades a distancia, consideradas más costo-efectivas que las modalidades presenciales y/o residenciales. En cuanto al contenido de la formación/capacitación docente, los documentos del BM afirmaban que el conocimiento de la materia tiene más peso sobre el rendimiento de los alumnos que el conocimiento pedagógico, este último reducido a un problema de manejo de "un amplio repertorio de técnicas de enseñanza"(BANCO MUNDIAL: 1995)

Según estudios realizados por el BM, el tamaño de la clase (número de alumnos por maestro) no incide - o tiene una incidencia poco significativa - sobre el rendimiento escolar: por encima de los 20 alumnos por aula, se afirmaba, no hace diferencia si son 30, 50 o más. Sobre esta base, el BM aconsejaba a los países en desarrollo no empeñarse en reducir el tamaño de la clase y, por el contrario, incrementar la proporción maestro-alumnos a fin de bajar costos y utilizar esos recursos en libros de texto y capacitación en servicio. El tiempo de instrucción escolar es una de las variables que diferencia notoriamente a los sistemas escolares de los países industrializados de los en desarrollo: buena parte de estos últimos estarían por debajo del promedio mundial estimado de 880 horas de instrucción escolar al año, mientras que varios países industrializados tendrían hasta 1200 horas.

Como medidas concretas para incrementar el tiempo de instrucción recomendaba el BM:

- (a) prolongar la duración del año escolar;
- (b) fijar horarios flexibles para acomodarse a las necesidades locales; y
- (c) asignar tareas en casa.

En cuanto al rol de quienes hacen la política educativa, recomendaba seguimiento y control para asegurar que:

- (a) las escuelas funcionen efectivamente en los períodos establecidos;
- (b) los profesores asistan regularmente a clases;
- (c) se eviten distracciones en asuntos administrativos o visitas frecuentes; y
- (d) se tomen medidas para asegurar el funcionamiento regular de las escuelas en emergencias climáticas (Lockheed y Verspoor, 1991).

El BM afirmaba que su rol es poner al alcance de los países un menú de opciones de política para que éstos seleccionen las opciones más adecuadas a sus necesidades. La variación se limitaba a la posibilidad de que cada país decida cómo combinar los insumos educativos establecidos como fundamentales: “Para que el aprendizaje sea eficaz, la combinación de insumos inevitablemente varía de un país a otro y de una institución a otra, de conformidad con las condiciones locales” (BM, 1995:64). Se puede señalar que las políticas que el Banco Mundial ha implementado son económicas aun cuando ha navegado junto con otros organismos y partiendo de que para la enseñanza eficaz según esta visión existen ciertos

requerimientos, según el BM los gobiernos pueden ayudar a la calidad de la educación sobre todo mediante el establecimiento de normas, el apoyo a los insumos que han demostrado mejorar los resultados, la adopción de estrategias flexibles para la adquisición y el uso de los insumos y la vigilancia del rendimiento. Sin embargo, esas medidas no suelen adoptarse debido al peso de los gastos en educación y de las prácticas de administración existentes y de los intereses creados. La capacidad y motivación del alumno para aprender. La materia que se ha de enseñar y el tiempo necesario para aprender las herramientas para la enseñanza y el aprendizaje. La educación cumple una función fundamental en el desarrollo de una nación. La verdadera riqueza de las naciones son las personas, a quienes la educación les permite llevar una vida más saludable, más feliz y más productiva. Existe un amplio acuerdo, respaldado por observaciones, de que la educación mejora la capacidad de las personas para tomar decisiones con fundamento, conseguir medios de vida sostenibles, adoptar nuevas tecnologías, ser mejores padres, enfrentar las crisis, y ser ciudadanos responsables y guardianes eficaces del medio ambiente natural. La Organización ofrece a los gobiernos un marco en el que pueden comparar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR. Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México. Gestionar es planificar, organización, directiva, coordinación, ejecución, evaluación y seguimiento con la participación del factor humano. La publicación *Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México* tiene como objetivo ayudar a las autoridades educativas en México, y a las de otros países miembros de la OCDE, a fortalecer sus sistemas educativos. Si se toma en cuenta a nivel internacional, el portal UNIVERSIA (España) propone 5 “actitudes” para mejorar el liderazgo: la cercanía, fomentar el diálogo y mostrar interés por lo que ha ocurrido, iniciar una conversación interesándose como están, que hacen, que opinan, que les gusta, desterrar los prejuicios y pensar en positivo.

El informe se enfoca en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica. Esta publicación desarrolla un marco comparativo de los factores clave de la política pública en escuelas y sistemas escolares exitosos, y lo adapta al contexto y la realidad en

México. Al poner el éxito de las escuelas y los estudiantes mexicanos en el centro del diseño de política educativa, las quince recomendaciones de este informe establecen una agenda práctica de la política con el fin de que las escuelas, directores y docentes reciban un mayor apoyo para realizar sus tareas en México. Las recomendaciones proponen lo siguiente:

- Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente (ITP, por sus siglas en inglés) de alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas. • Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social.
- Las escuelas también necesitan tener una fuente de financiamiento estable que responda a sus necesidades específicas. Condiciones para el éxito en la reforma educativa: los países pueden llevar a cabo mejoras excepcionales en sus resultados educativos en un periodo de tiempo relativamente corto, que puede ir desde unos pocos años, hasta una generación. Llevar a cabo mejoras significativas e integrales en los resultados educativos es una tarea compleja que requiere una estrategia polifacética. En el centro hay políticas públicas que se enfocan en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo el currículum, las habilidades docentes, liderazgo y evaluación. Al mismo tiempo, el diseño de política pública debe tomar en cuenta el contexto y las posibilidades de la implementación.
- En los años 70 los países de América Latina experimentaron el derrumbe del modelo de industrialización por el de sustitución de importaciones obligándolos a llevar a cabo reforma estructural destinadas a recuperar los equilibrios macroeconómicos que son los recurrentes *et laissez passer* “dejar hacer dejar pasar”
- Estas estrategias no se limitó a lo económico traspasó todos los ámbitos de la sociedad La Educación la reforma establecida siguieron la misma lógica neoliberal el mercado debe ser el protagonista principal en el manejo de la educación y no el Estado-El recuento de los antecedentes de la concentración educación en México establecido como punto modal el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que impulso la

transferencia de la gestión y de los recursos financieros de los servicios educativos federales a los estados. El objetivo de la desconcentración es hacer más eficientes sus sistemas administrativos y se valen de la gestión escolar para tener un mayor control de sus centros educativos delegando en el directivo escolar la responsabilidad de elevar la calidad de la educación desde sus trincheras. Al respecto nos preguntamos ¿cuál es la responsabilidad que el Estado le asigna al gestor de un centro educativo? y ¿cuál es el papel que juega este, en los resultados obtenidos en las evaluaciones estandarizadas?

La globalización que se vive hoy en día ha dado como resultados varios cambios, los organismos Internacionales como la OCDE, UNESCO, BM, FMI son los protagonistas de las modificaciones que se han planteado en el contexto interno del país

La innovación y el desarrollo en el liderazgo crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos que aplican el liderazgo con la intención de transformarla y enriquecer la acción y hacerla eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles y logra la eficacia y alcanzar los propósitos. Las habilidades directivas por sí solas no bastan en el complejo orden de las instituciones en el contexto de la sociedad del conocimiento, por tanto, el Consejo Técnico y los subdirectores de gestión y académico podrán proponer estrategias para lograr una mejoría teniendo en ese instante un liderazgo; siendo la ruta de mejora una herramienta para el desempeño de las relaciones organizativas que lleven a los mejores resultados.

1.1. PANORAMA NACIONAL Y LA REFORMA EDUCATIVA

El siglo XXI que vivimos ofrece una gama de recursos y de información, por lo que plantea a la educación, una exigencia que, aunque parezca contradictoria deberá transmitir masiva y eficazmente un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos congruentes con las competencias del futuro. Entre las entidades federativas se observan grandes diferencias en ambos indicadores, especialmente en los niveles de producto interno bruto (PIB).

“Los mayores valores de PIB en 2014 se reportaron en Campeche, Ciudad de México y Nuevo León con 682 919, 254 074 y 199 340 pesos, respectivamente. A excepción de Campeche, estas entidades también presentaron los mayores promedios de grados de escolaridad: 23 11.1 grados en la Ciudad de México y 10.3 grados en Nuevo León. Asimismo, las entidades con los indicadores más bajos de

PIB en 2014 fueron Chiapas, Oaxaca y Guerrero (45 236, 52 423 y 55 404 pesos, respectivamente), que son las mismas con las escolaridades más bajas entre todas las entidades federativas: 7.3, 7.5 y 7.8 grados promedio, en ese orden. (Panorama educativo de México Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2017 Educación básica y media superior).” Los datos provienen de las Estadísticas Continuas del Formato 911 a inicio del ciclo escolar 2016-2017, del Módulo de Supervisión Escolar con corte a junio de 2017, de los cuestionarios de contexto anexos al Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA), en su modalidad de Evaluación del Logro referida al Sistema Educativo Nacional (ELSEN) aplicados en 2017 y de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal para el periodo 2008-2016. México es la octava economía macroeconómica.

Mientras que en la microeconomía en el interior no existía dinero en los bolsillos de los mexicanos. *La participación del sector privado avanzó en los últimos 15 años: para el ciclo escolar 2001-2002. En la educación secundaria también se incrementó la cantidad de escuelas privadas durante el periodo de observación: 1 909 escuelas del ciclo escolar 2001-2002 al 2016-2017.*

En los años 50s, 60s las políticas de posguerra educativa del hombre era regenerar su papel como un ser humano, en los 60s se escapa el control del fenómeno educativo y se vuelca en las calles por las nuevas teorías que la educación no se podía adquirir solo en la escuela en la casa y también se puede educar con toda la gente y ejemplo de vida que se tenga es decir una educación holística se establecen programas educativos en los años 60s. Los gobiernos priistas en la posguerra, con el milagro mexicano y lograr recuperar la economía se dan esquemas y modelos que dieron como resultado en esa época la cuestión del Bienestar social en los años 70s periodo de estancamiento porque en América Latina existió una depresión muy fuerte en Sudamérica sobre todo en Argentina, Venezuela, etc.

Se “inicia en los años 70s” grandes movilizaciones magisteriales a pesar de que la SNTE surge en 1939 y posteriormente en 1958 se da la inconformidad con diferentes sectores burócratas en 1989 con los dos movimientos magisteriales de 1989 llamados “Primavera magisterial”. Los bajos salarios para los docentes determinan que la carrera magisterial es por vocación, maestros misioneros a llevar la educación a las comunidades más apartadas.

El fenómeno educativo inicia a cambiar se refleja en 1974 en el Acuerdo de Chetumal, donde se da un cambio de curricular adaptar los programas a las necesidades del mercado es decir mano de obra barata de primera y se ubica en las cuestiones curriculares de contenido

en instrumentar español, matemáticas, habilidades verbales y habilidades matemáticas y se deja de lado las ciencias y las áreas sociales.

- El neoliberalismo es una teoría político-económica que reforma la doctrina de liberalismo clásico y la replantea dentro del esquema capitalista actual bajo principios radicales. El neoliberalismo considera que la economía es el principal motor de desarrollo de una nación
- La política educativa da identidad al gobierno en turno a veces los cambios de forma, es decir solo cambian el nombre de la asignatura los programa en general cambia de nombre pero el contenido sigue siendo el mismo, pero cuando el cambio es de fondo se da el cambio curricular como se dio hace treinta años objetivo, proyectos enfoque por competencias y esto no se dicta al interior del país son dictados por acuerdos internacionales como la cumbre de Dakar de la UNESCO, y la OCDE, (supra).

BREVE CRONOLOGIA DE LOS CAMBIOS EN LAS LEYES DE EDUCACIÓN EN MÉXICO.

Para sustentar la cronología de la historia educativa como antes lo mencionamos partiendo de La ley general de educación que se implementa el 13 de julio con Carlos salinas de Gortari y después la modificación en la última reforma publicada el 19-enero-2018 donde se le llama la ley general de educación la ley de instituto nacional para la evaluación de la educación y la ley general del servicio profesional docente, para continuar con el programa sectorial de educación de 2013-2018 en el marco normativo, continuar con la Guía operativa con sus respectivas reformas hasta la última de 2018-2019 que aplican la obligaciones de directivos, docentes, padres de familia y alumnos y en este caso revisamos la operación de los parámetros que debe cumplir el subdirector de gestión, posteriormente la ley general del servicio profesional docente que se formula el 6 de septiembre de 2013 en específico el artículo 2 con los perfiles y parámetros indicadores del servicio profesional docente (SPD), sin olvidar los perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de supervisión, el Modelo de Gestión Educación Estratégica de la Secretaria de Educación Pública y por su puesto los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica que con lleva la base de los cambios que se han dado para lograr que el

directivo sea el líder para lograr llevar a cabo proyectos en beneficio de la organización logrando una eficiencia, eficacia y calidad en el Colegio Michael Faraday.

LA AUTONOMIA DE GESTIÓN, CONSEJO TECNICO ESCOLAR Y RUTA DE MEJORA. LAS 4 PRIORIDADES DE LA EDUCACION BÁSICA

El acuerdo 717, por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, 07 marzo de 2014 (relacionado con el artículo 3 constitucional) en la adecuación del marco jurídico para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante las órdenes del gobierno que corresponde con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales, educativos, resolver problemas de operación básica, propiciar condiciones de participación.

El artículo 28bis de la ley General de Educación, señala que las autoridades educativas federales locales y municipales deben ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas

En las escuelas de educación básica, la secretaria emitirá los lineamientos que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas de gestión escolar mismo que tendrán como objetivo 1) usar los resultados de evaluación, 2) desarrollar una planeación anual de actividades y 3) administrar en forma transparente y eficiente los recursos y propiciar condiciones de participación para que al menos los alumnos, maestros y padres de familia bajo el liderazgo de los directivos se involucren en la resolución de los retos de la escuela, tomando en cuenta las cuatro prioridades del sistema de educación básico.

1.- La normalidad mínima con sus 8 rasgos¹

¹ SEP, BASES FUNDAMENTALES PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD RASGOS DE LA NORMALIDAD MÍNIMA EN EDUCACIÓN BÁSICA. Normalidad Mínima de Operación Escolar (DOF, 2014) LOS OCHOS RASGOS DE LA NORMALIDAD MINIMA: Primer rasgo: Todas las escuelas brindan el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar. Segundo rasgo: Todos los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar. Tercer rasgo: Todo el personal docente inicia puntualmente sus actividades. Cuarto rasgo: Todo el alumnado asiste puntualmente a todas las clases. Quinto rasgo: Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente. Sexto rasgo: Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje. Séptimo rasgo: Las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase. Octavo rasgo: Todo el alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.

2.-Aprendizaje relevante y duradero con los contenidos de los aprendizajes clave de la nueva reforma educativa.

3.-Coclusion oportuna de la educación básica

4.- clima escolar de convivencia sana y pacifica

Para lograr la orientación en la elaboración de la ruta de mejora donde se tomará en cuenta para formular los proyectos de mejoramiento que el directivo proponga 1.- El contexto interno y externo de la escuela, 2.- diagnósticos de la escuela, 3.- prioridades y metas establecidas en el plantel, 4.-laas acciones para atender las prioridades 5.- acciones para el seguimiento de las prioridades 6.- Estrategias para la evaluación de los resultados de la gestión directiva (artículo 28:Ley General de educación Pública: año 2019).

El directivo retoma los elementos plasmados en el contexto externo e interno de la escuela para argumentar justificar y dar sustento a la ruta de mejora que describa en donde considere los acuerdos objetivos y metas establecidas con el colectivo las acciones para atender, las prioridades, dar seguimiento así como las estrategias para evaluar los resultados que se esperan obtener, estos indicadores educativos sobre deserción rezago escolar, eficiencia terminal, índice de reprobación. Las necesidades educativas de los alumnos en las asignaturas o campos formativos, la mejora en aprendizaje de los alumnos que fueron identificados en riesgo del resto en general

Al tomar en cuenta la estrategia global es especificar la mejora escolar directivos que se aplican en el consejo técnico desde 2013 que se inició con la transformación al sistema educativo mexicano para la mejora de los resultados educativos que se tienen en educación básica, siendo las estrategias globales de mejora escolar un instrumento para dirigir más eficaz, más ordenada, los esfuerzos del colegio, en otras palabras son las herramientas que los directivos utilizan para lograr los objetivos y que los docentes lo realicen en beneficio de la organización.

El 15 de mayo de 2019. Se publica el acuerdo 15/06/19 por el que se modifica el diverso número 12/10/17 por el cual se establece el plan y programas de estudio para la educación básica aprendizajes clave para la educación integral este acuerdo nos dice lo que va operar los programas en el ciclo escolar 2018-2019, en el caso de secundaria 1 y 2 de secundaria entraron 2017 tercer año de secundaria entra con 2011, autonomía curricular va tener una pequeña variación van operar tanto clubs como talleres. En tanto a lo que se refiere a Consejo Técnico Escolar. El programa escolar de Mejora continua tendrá un carácter multianual. El programa no será un documento administrativo que se deba enviar a la autoridad si no existe plan de retroalimentación. La autoridad que desee conocerlo acudirá directamente a la escuela. La guía de trabajo para las sesiones de los Consejos Técnicos, tendrán un carácter indicativo y no restrictivo. Las escuelas podrán adaptarse o modificarlas de acuerdo a su plan Escolar de Mejora Continua, esto de acuerdo a la Secretaria de educación pública que lo menciona el 15 mayo de 2019. Los Consejos Técnicos Escolares, para llevar acabo la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua 1.- presentación Objetivos y alcances del documento 2.- El Plan Escolar de Mejora Continua: la hoja de ruta de cada escuela. 3.-Componentes, Fases, y procesos del Plan Escolar de Mejora Continua 4.- Metas a corto mediano y largo Plazo. (SEP: 2019).

Las etapas en la educación han sido diversas acorde a este nuevo contexto, moderno y los organismos Internacionales como la OCDE, UNESCO, FMI, BM han sido primordiales para estos cambios.

Hoy en día podemos resumir que las políticas educativas han tenido varias modificaciones desde lo que se llama la Globalización que tiene como consecuencia al neoliberalismo. La educación no ha sido aislada de esta política económica y se iniciaron desde el Presidente Carlos Salinas de Gortari hasta hace unos días. Se debe poner especial atención en lo que ahora se llamara Programa Escolar de Mejoramiento Continuo que es lo mismo que la Ruta de Mejora² la cual es una herramienta elemental para El Consejo Técnico en referencia a las estrategias que se desarrollen y por lo tanto lograr esta responsabilidad compartida de liderazgo entre la dirección y los docentes que integran el Consejo Técnico.

² La Ruta de Mejora es el sistema de Gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de Mejora. En ella se expresan las decisiones que toman los colectivos docentes para construir una mejor institución educativa. El proceso de la Ruta de Mejora es: Planeación, Implementación, Seguimiento, evaluación y Rendición de Cuentas. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. 2 agosto 2017

Las instituciones educativas se encuentran en transformación, por tal motivo el liderazgo a través de estrategias llevadas a cabo por la dirección en cooperación con el Consejo Técnico que contemplen procesos de mejora continua constituye un compromiso al que se debe motivar para obtener los objetivos.

Las escuelas privadas han incrementado, mostrando un trabajo en la organización diferente a la escuela pública., con mayor cantidad de trabajo con menor paga para los docentes por lo que debe existir un liderazgo bien definido para lograr los objetivos.

CAPITULO 2.

“EL MARCO TEÒRICO Y LAS CARACTERÍSTICAS QUE GESTIONA LAS ESTRATEGIAS EN EL CONSEJO TÈCNICO”

El modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan de la misma forma en una oficina de correos, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general, planteamiento, confección de los programas operativos para cada unidad, distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades, control y funcionamiento de los servicios, documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas depósitos y control de los horarios y faltas. Debido a este rasgo de especificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un “modelo rígido de organización”, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones, tanto internas como externas (EDUCARE: s/d :12)

Para realizar el desarrollo de este capítulo se propondrá una definición más sencilla de Gestión, que se puede encontrar en un diccionario; Gestión: sustantivo *femenino*. 1.-Acción que se realiza para resolver una cosa, en especial si es administrativa o requiere documentación, 2. Conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o un negocio. Gestionar: Hacer las gestiones necesarias para conseguir o resolver una cosa;

Ahora se podrá leer la definición de estos conceptos que se utilizar a lo largo del desarrollo, conceptos básicos y características de la gestión estratégica que es el inicio de este capítulo para ir avanzando en la investigación.

- **GESTIÓN:** es el órgano específico de la sociedad a cargo de hacer los recursos productivos, con responsabilidad por un organizado avance económico. Definiciones de gestión estratégica (Maldonado: 2011: pág.: 2)
- **GESTIÓN ESTRATEGICA:** Es necesario primero conocer lo que es Gestión y los tipos de gestión que se aplican dentro de la institución para poder entender lo que es una gestión estratégica y comprender quien la lleva acabo y para que, Iniciaremos por conocer lo que es la definición de la palabra gestión para la SEP:

Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado (SEP: 2010: pàg:5)

Se determina que la gestión es una pieza fundamental en cualquier tipo de institución y además se encuentra sustentada normativamente en el Acuerdo No. 717 por lo que se emiten los lineamientos, para formular los programas de Gestión Escolar (Diario oficial de la federación 2014) en el cual se indica:

Que la autonomía de Gestión escolar debe determinarse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atienden (SEP. 2014: pàg.: 1)

Cierto es que la gestión con lleva a una acción realizada por una o varias personas, las cuales deberán investigar la estrategia correcta para lograr su meta y poder así desarrollarla e innovarla para lograr su fin, como lo menciona la revista INCLUIR, (2017)” Gestionar quiere decir realizar la acción que se debe llevar adelante para resolver los problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que se propone encarar como organización” (INCLUIR: 2017: pàg:4)

González Señala que “los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos o la teoría de sistemas y de la contingencia estructural, sin embargo, menciona que básicamente, estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra como organizaciones informales, el punto de intersección de ambas, en la teoría de la gestión, es que las organizaciones construyen estructuras.

Ahora se puede decir que la gestión son todas aquellas medidas que se toman dentro de una institución para conseguir el mayor rendimiento de ella logrando la satisfacción de sus miembros, en síntesis (Gonzales, et al.: 2006) refiere que:

La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir como han de funcionar y como han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles (pàg:7).

Se debe agregar que al ser la gestión innovadora de procesos que generen la actuación, satisfacción y mejor rendimiento de cada uno de los actores de un plantel educativo. “La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema institucional, escolar y pedagógica (SEP: 2010: pág.: 56).

Con esto se quiere decir que la gestión innovadora de procesos que generen la actuación, satisfacción y mejor rendimiento de cada uno de los actores de un plantel educativo. “La gestión en el campo educativo se hay clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción del sistema: institucional, escolar y pedagógica” (SEP: 2010: pàg.56)

Se explica que la gestión educativa engloba el sistema en general, la cual contiene a la gestión institucional que será la estructura del plantel educativo en donde se encontrará la comunidad educativa organizada por la gestión escolar, en donde integrará el aula y actores dando paso a la gestión pedagógica. Si se habla de Gestión institucional se debe empezar por considerar el concepto de la SEP referente a Gestión Institucional:

En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas. (...) La gestión de las instituciones educativas comprenden acciones de orden administrativo, gerencial de política de personal, económico-presupuestales de planificación de programación, de regulación y de orientación, entre otras(..) es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en con y para la acción educativa (SEP: 2010:58-59).

La Gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país la gestión escolar realiza las políticas educacionales de cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, es conjunto de acciones relacionadas entre sí que comprende el equipo directivo de

una escuela para promover y posibilitar la de la intencionalidad pedagógica en conjunto con los docentes para los alumnos.

De manera que independientemente del nivel en el que se encuentre la institución dentro del sistema educativo, es primordial la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias para el mejoramiento del logro educativo, para Educar (2018)

“La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa para lo que resulta necesario saberes habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre la práctica y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas” (Educar: 2018: 54)

Por otra parte, la gestión institucional según la SEP (2009) señala la “manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que se agregan al contexto general sus particularidades en este caso establece la de cada una de las entidades federativas (pàg:8). Definitivamente la gestión escolar es polisémica que buscan explicar su importancia y complejidad. Así que desde una perspectiva al interior de la escuela SEP (2001), se entiende por gestión escolar:

“El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de daciones y los actores, así como los factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad” (SEP: 200: pàg.17)

Si bien la gestión escolar son las labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, estas deben estar encaminadas a generar los procesos necesarios para que los estudiantes aspiren a lograr los propósitos y objetivos de la educación básica.

De acuerdo al Instituto Nacional Evaluación y estadística INEE (2018): Desde los años noventa, estudiosos del tema han planteado definiciones diversas. Por ejemplo, Sandoval (2000) señala que “la gestión escolar se refiere a una acción colectiva de los distintos actores escolares que participan en la administración local y en la creación de proyectos específicos”. El objetivo es caminar hacia una mejora en la calidad de la educación que surja desde la escuela, donde las figuras principales son el cuerpo directivo y los supervisores. Por su parte, Namó de Mello y Guadamuz (1998) coinciden en que la gestión escolar se construye en un

entorno multidimensional y otorga a la escuela la responsabilidad de hacer lo posible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Elizondo, et. al., añaden a esta definición que debe considerar a la comunidad y, por tanto, ser socialmente incluyente (Navarro: 2004).

El objetivo principal de la gestión pedagógica está relacionado con las formas en que cada docente enseña, como aplica el plan de estudios, realiza su planeación y evalúa los aprendizajes esperados, además como interactúa con los padres de familia para consolidar el logro educativo. Para SEP (2010) la gestión pedagógica es:

El quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. (...) La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo (...) Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo (SEP: 2010.: 62-63).

De ahí que la gestión pedagógica se vuelva indispensable en cualquier modelo educativo ya que, para alcanzar los objetivos planteados en él, se debe de considerar a los docentes para alcanzar los resultados esperados, según (Loera: 2015)

En definitiva las tres categorías de gestión señaladas: Institucional, escolar y pedagógica, forman la gestión educativa, ahora bien para que esta gestión educativa sea estratégica se debe pensar en procesos cíclicos de mejoramiento constante, lo que da paso a la gestión educativa estratégica en donde según SEP (2010). La gestión educativa estratégica “puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación “(SEP :2009: pág.: 10).

Para continuar enlazando poco a poco cada uno de estos engranes que están presentes en la organización, tenemos que hacer referencia a una pionera de la gestión en la organización María Teresa González para esta autora la teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se utiliza para guiar y saber cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que almacenen la mayor eficacia

y eficiencia posibles. La misma autora considera una definición de estrategia retomada de Bell (1998). que ha considerado que “una estrategia viene a representar una manera de identificar el futuro a largo plazo de una organización (en este caso, la escuela)”, otros autores como Fidler (2002) en la misma página de libro de González “como la dirección global en la que una organización (en este caso la escuela) desea avanzar, ello incluirá tanto las metas (es trágicas) perseguidas por la organización como los medios contemplados para alcanzarlas. “Las estrategias concebidas como plan han sido caracterizadas por Mintzberg como “estrategias intencionadas” (Hardy, 1994:52 Mintzberg, 1994:184 Barney 1997: 122)” (González: 215).

Aquí se manifiesta muy claro que las decisiones y las acciones que se llevan a cabo han sido analizadas y además tienen un fin el lograr cumplir los objetivos de la organización. Como menciona González primero es la planeación estratégica para conducirla a la gestión estratégica, porque le da relevancia a la planificación estratégica en el proceso de formulación e implementación de una estrategia y que la encuadra dentro de lo que se ha denominado dirección o gestión estratégica.

Madrigal Torres considera que “estrategia” se relaciona con procedimiento, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método.

Es decir que la estrategia es un plan que será ejecutado para lograr una meta determinada, son las palabras más sencillas que puedo definir con base en todo lo que se ha escrito anteriormente, en base con las tres definiciones con las que iniciamos.

La aventura que se está desarrollando trae importantes retos, tomando en cuenta el liderazgo de diferentes entes jurídicos como el director, los subdirectores de gestión y académicos y el docente con el Consejo

“Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. El Sistema Educativo Nacional asume esta experiencia y se ha propuesto ampliarla a todas las escuelas de educación básica; así, en el Plan Sectorial de Educación 2006-2012, se adopta el modelo experimentado en el PEC, como paradigma de vanguardia para promover en las escuelas el “Modelo de Gestión Educativa Estratégica”. (MGE: 2010: pág.: 5).

La SEP considera que la acción de gestión en la escuela, para lograr una meta en este caso la calidad en la práctica ya ejecutada por los actores escolares que conforman la organización del colegio. Así mismo se encuentra la especificación y la explicación de la necesidad de que hay que establecer nuevas formas, nuevos planes para lograr los objetivos, por el cambio que la sociedad ha tenido en estos años y suscribe lo siguiente “Al adoptarse este enfoque, se reconoce la urgencia de superar el modelo del sistema educativo actual centrado en una administración escolar rígida, formal y rutinaria, y cambiarlo por otro que busca la comprensión de la complejidad y la diversidad que caracteriza a las sociedades actuales; donde las escuelas sean la unidad de organización clave del sistema educativo, que generen aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad”. (SEP: 5, 6)

Una sociedad que ha tenido grandes cambios, en las generaciones actuales que remiten a ser un análisis de la historia del proceso de planeación estratégica. No responde a los problemas se anticipa a los problemas, el uso de planificación de estratégica tiene fases para la realización la formulación de una misión, es decir construir una visión común del futuro deseado para el colegio, las definición de una estrategia es decir la misión declarada en estrategias de acción, identificar cuáles serán los obstáculos y las áreas de oportunidad para lograr el objetivo, pero además hay que determinar el objetivo estratégico y determinar la efectividad en un tiempo asignado, así se orientan las acciones hacia la realización de la misión, ideas ya cristalizadas, determinar en donde estamos y donde se quiere llegar, los planes operativos de acción definen más específicamente que propósito se quiere alcanzar, quienes serán quienes lleven a cabo es decir los responsables, con qué recursos se contará en que tiempo se utilizarán y cuál será el logro Si nos dirigimos a la definición de gestión estratégica la Secretaria de Educación Pública, menciona que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica “La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado”. “Mintzberg y Stoner asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado” (Modelo de Gestión Educativa: 2010: pág.: 6).

Al hacer referencia a estos tres ámbitos al referirse al número uno la acción la gestión es una forma de proceder para conseguir un objetivo lo describe como la acción cotidiana de los sujetos, es decir lo determina al sujeto como el que hace la gestión sea como un rol o como una función, en la acción de gestiona, en el segundo ámbito la investigación lo suscribe como el proceso formal y sistemático para producir, conocer o explicar los conocimiento y la gestión es un objeto de estudio para aquellos que se dedican a la investigación y en consecuencia especifica el documento se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática, gestión administrativa, gestión pedagógica, etc.).En el tercer ámbito el de la innovación y el desarrollo es el espacio donde se crean nuevas estrategias, con la intención de transformarla y mejorarla, para enriquecer la acción y hacerla más eficiente, porque utiliza mejor los recursos que tiene a su alcance, más eficaz porque es capaz de lograrlos propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

La gestión adquiere sentido como *Gestión Estratégica* cuando entran en juego las experiencias, capacidades, habilidades y liderazgo de los actores, que utilizan para desempeñar sus funciones y la actitud que se asume frente a los procesos, así como las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos. Cuando se concreta un modelo de gestión para la escuela, se enfoca su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores es relevante porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma actividad cotidiana en el trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas en cooperación y coordinación con sus compañeros. En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica SEP: 2010: 10); es tomado para explicar cómo la gestión educativa se convierte en estrategia, y como esta logra mejoramientos con la implementación de la planeación que son las palabras claves con las que iniciamos trabajando este texto.

“Para que una gestión educativa sea estratégica, es indispensable que se apegue a los términos que la caracterizan. Así, una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que

pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación, como lo subscribe el modelo de Gestión Educativa Estratégica” (SEP: 2010:10).

Las principales características que el documento que se ocupará en este capítulo son los siguientes incisos que menciona:

- a) Centralidad de lo pedagógico, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.
- d) Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.
- g) Una intervención sistémica y estratégica, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Las ideas-fuerza de la gestión están señalando que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso re-crear, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y culturas de las organizaciones.

“El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, centra su atención en la configuración global del bagaje educativo realizado por todo el equipo directivo – docente; donde sean discutidas las políticas institucionales, la filosofía y los patrones de intervención en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, etc. La Gestión Educativa Estratégica cobra sentido en razón de que los actores la hagan un modo de operación regular, siempre planteándose acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance” (En el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (SEP: 2010: pág.: 12).

En otro documento oficial de la SEP el Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad Alonso Lujambio Irazábal Secretaría de Educación Pública José Fernando González Sánchez Subsecretaría de Educación Básica Juan Martín Martínez Becerra Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa Daniel Hernández Ruiz

Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad, enlaza a la calidad con el logro de una gestión estratégica.

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término “gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Pudiera ampliarse como anticipar, ahora bien, pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización, en una forma de unificar esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

“El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción. El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.”
(Educrea: 2001: Pág.: 44).

La cita textual anterior nos brinda la oportunidad de discernir de una manera más sencilla el concepto de Gestión y la manera como se puede emplear, innovar y prácticamente quien puede realizar la gestión. En las organizaciones, en las instituciones educativas, las relaciones humanas son la base de un buen funcionamiento entre los individuos, pero el buen desempeño de estas relaciones depende, además de la experiencia del individuo y posiblemente una integración de conocimientos sobre las diferentes teorías de liderazgo, las aportaciones hechas en el área organizacional como el liderazgo, la toma de decisión, del gestor.

Definitivamente deseo subrayar que la gestión se ha implementado en la educación desde el 2001 y lo indica el objetivo general del PEC el cual ha sido, lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión de las escuelas, promoviendo la construcción de

un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido.

La gestión estratégica está asociada con la planeación escolar puesto que denota acción de carácter creativo. La gestión escolar tiene que ver con la identidad que la institución educativa genere, la calidad en la educación básica, y está compuesta por 4 elementos relevancia, eficacia, equidad, y eficiencia. La gestión estratégica se enlaza de manera inmediata a la planeación estratégica que se documenta a continuación

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Es la toma de decisiones, es esencia de la dirección ya que es un aparato administrativo y el director un líder que planea de manera estratégica y cada uno de los conceptos que habla de dirección tienen aspectos en común.

El elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación de esfuerzo de los subordinados entre otros, para que la dirección exista se requieren dos aspectos importantes (según Madrigal: 2016)

1.- Empresa o institución

a) directivo

b) Misión y visión

c) Metas

d) Equipos de personas

2.- Habilidades interpersonales de directivo

a) Liderazgo

b) Saber guiar

c) Motivación

d) Influencia interpersonal

e) Coordinación

El director y líder realiza y desarrolla habilidades interpersonales (directivas), administrativas, humanas, técnicas y sociales, habilidades que toda persona que dirija debe desarrollar, porque una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado (Newman: 1999)

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan. En segunda instancia abordaremos la Planeación estratégica aun cuando ya ha sido mencionada en algún momento dentro de la gestión estratégica, en la revista la planeación estratégica en la escuela vinculado a la educación escrita por EFRÉN VILLALÓN MAR, menciona que las instituciones escolares requieren la implementación de una planeación estratégica para mejorar los resultados y elevar la calidad educativa y que sin lugar a duda una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y como apoyos externos, al supervisor.

Así mismo, plantea el impacto de la planeación estratégica; que actualmente a todos los agentes educativos tienen muy presente que la planeación estratégica es un conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades, en si es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación, eso se verá reflejado en la constitución del cuerpo docente que participara activamente en dicho plan estratégico.

“El enfoque de la planeación estratégica, uno de los resultados paralelos más esperados es el desarrollo del pensamiento estratégico, al que Kaufman y Herman (1991) definen como un cambio de perspectiva en que la organización es vista como una misión donde los esfuerzos conjuntos redundan en un beneficio común”.
(Herman: 1991: pág.: 64)

Indiscutiblemente, la planeación educativa se transforma en determinante, participativa y orientada a impactar a la sociedad. El líder educativo y todos los docentes deben tener muy presente que la planeación estratégica aplicada a la gestión educativa debe responder a preguntas como: ¿Qué propósitos institucionales fundamentales (misión) se intentan cumplir?, ¿qué cambios se deben realizar en las formas tradicionales de gestión para lograr tales propósitos? y ¿cómo se van a realizar esos cambios? Por tal motivo, las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planteadas, en tanto los

compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos. Por su puesto nuevamente se entrelaza la gestión con la planeación estratégica dirigida por un líder

Lo más sencillo que se puede decir la planeación pertenece a la organización para lograr llevar una estrategia, una forma de cómo realizar cada una de las actividades estos dos conceptos es básicos para lograr los objetivos los cuales son las herramientas utilizadas en la gestión de manera eficaz y útil para trabajar en las actividades día a día. El sistematizar los objetivos a un plazo determinado en el colegio es el plan estratégico.

Para Torres “La planeación estratégica y la ventaja competitiva van de la mano ya que la planeación estratégica se relación a con la obtención de recursos, el plan, la misión, la visión y el líder que determine la ventaja competitiva y para alcanzar una ventaja competitiva el empresario, el líder y el director deben responder las siguientes preguntas: Visión estratégica ¿Por qué estamos aquí? Plan estratégico ¿Cómo implantamos la visión? Objetivos ¿Cómo ganaremos dinero? (Torres: 2009: pág.: 221)

Se trata de un documento que muestra las estrategias y caminos previstos para su cumplimiento y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. Así pues, el plan estratégico representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. En este sentido, es importante no dejarse llevar por la vorágine del día a día y reservar espacios y recursos para la reflexión sobre la evolución del centro. Para ello es vital, también, la recogida y procesamiento constante de información sobre la situación actual. Saber en qué punto estamos nos permite contextualizar el punto de partida a partir del cual fijar los objetivos y estrategias a medio plazo”. (Torres: 2009: pág.: 221)

En la elaboración del plan estratégico resulta fundamental una reflexión previa y un grado de acuerdo y consenso considerable entre los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos institucionales del colegio. En otras fuentes señala que “planificar no es otra cosa, que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos”. (Molina: pág.: 86). Hasta este momento se ha conducido al lector para relacionar la gestión estratégica con los tipos de gestiones la escolar, institucional y pedagógica para lograr explicar que finalmente la gestión es realizar los objetivos de manera pertinente para lograr una calidad y eficacia con una visión y una misión que el colegio particular tiene propiamente como meta reflejada en la Ruta de Mejora.

Hasta el momento se documenta que para sustentar un proyecto, en la actualidad existe la RUTA DE MEJORA la cual es un sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora, es un recurso al que el consejo técnico escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, dirección y el control de las acciones que colectivo escolar, subdirectores y director han decidido llevar a cabo después de revisar la estrategia global del año anterior y realizar una proyección brindando una imagen del futuro en favor del colegio con los 5 procesos planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Planeación: es un proceso para que el Consejo Técnico tenga un diagnóstico de su realidad educativa sustentando en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades trazar objetivos que sean verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo

- Implementación: Es la puesta en práctica de las estrategias y acciones que se establecen en la ruta de mejora escolar para el cumplimiento de sus objetivos
- Seguimiento: son las acciones que determinan el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos para el logro de sus metas
- Evaluación Es el proceso sistemático de registro y de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos que permite obtener información válida y viable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa
- Rendición de cuentas: Es la práctica en la que el director de la escuela con el apoyo de subdirectores y docentes elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contempla los resultados educativos de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa a través de las supervisiones escolares

La cita textual de la SEP corrobora lo dicho con anterioridad donde se insertara precisamente el proyecto por las necesidades propias diagnosticadas dentro del colegio Se ha mencionado en la parte de arriba la Estrategia global de mejora escolar ¿pero qué es?: Son herramientas con las que el director y subdirectores, así como el colectivo docente en ejercicio de su autonomía de gestión organiza las actividades de la escuela para atender las prioridades

educativas del plantel en forma integral consecuentes con las metas y objetivos establecidos en su ruta de mejora escolar en ellas definen la manera que participan los maestros, los alumnos y los padres de familia y establecen la mejor forma de aprovechar los recursos materiales y financieros de los que se dispone. Las estrategias globales de mejora escolar son: En el aula, en la organización de la escuela, con los padres de familia preparación de los maestros que materiales o apoyos solicitar o adquirir. Los ámbitos de gestión escolar se definen de la siguiente manera en el salón de clases contextualización curricular e iniciativas pedagógicas se refiere a la facultad de los docentes para diseñar e implementar actividades de estudio que le permitan atender en su contexto a la diversidad y necesidades específicas de sus alumnos. En la escuela organización y funcionamiento escolar el director y subdirector de gestión con el académico con el colectivo docente establecen las formas específicas de funcionamiento y organización del servicio educativo que sean consecuentes con su ruta de mejora escolar, también considera el establecimiento de relaciones con los padres de familia o tutores otras escuelas y con instituciones o especialistas que contribuyan al logro de las metas y objetivos establecidos. Entre maestros desarrollo de capacidades técnicas el colectivo docente identifica y da respuestas a sus necesidades de formación y de la comunidad escolar en general para atender las prioridades educativas de la escuela. Con los padres de familia participación de los padres de familia el director y el colectivo docente establece mecanismos y generan recursos para promover la participación de padres de familia y o tutores en las tareas de aprendizaje de sus hijos.

Para medir avances evaluación interna la escuela establece mecanismos que permiten identificar las áreas de oportunidad asociadas al aprendizaje de todos los alumnos el desempeño del colectivo docente la eficiencia terminal, la gestión escolar y la participación de los padres de familia o tutores en el desempeño de la ruta de mejora escolar. Asesoría técnica solicitud y asistencia técnica facultad de la escuela para gestionar asesoría y acompañamiento técnico eficaz y útil ante la supervisión que mejore de manera significativa y oportuna la calidad del servicio educativo. Materiales e insumos educativos gestión y ejercicio de los recursos toma de decisiones colegiada con la participación de los padres de familia para administrar y ejercer de forma transparente los recursos asignados a la escuela para atender las prioridades educativas consideradas en su ruta de mejora escolar

¿Pero, qué se considera como base para el diseño de la estrategia global? Número uno el Diagnóstico que es el punto de partida, del ejercicio de autoevaluación diagnóstica realizado al inicio del ciclo escolar en el que los docentes definieron metas y plantearon objetivos y decidieron las acciones para mejorar los aprendizajes de los alumnos el funcionamiento regular de las escuelas, la promoción de ambientes de convivencia sana y armónica y abatir el rezago y el abandono escolar todas ellas enmarcadas en el sistema básico de mejora. El salón de clase ¿Qué se realiza en él? Los docentes ponen en práctica las actividades de estudio que acordó el colectivo plantean adecuaciones a las mismas en función de las características del grupo, del contexto, diversidad y necesidades específicas de sus alumnos, propician la participación de los padres de familia y elaboran un registro de los resultados que se obtienen para compartirlos posteriormente con el colectivo.

¿La escuela cómo organización? El director junto con los subdirectores de gestión, académicos y el colectivo docente organiza la implementación de las actividades propuestas, nombran responsables, definen fechas, plantean la manera en que apoyaran los padres de familia, el mecanismo para dar seguimiento a las acciones y los productos a obtener, ¿los docentes que necesitan saber? Después de analizar las actividades a realizar en los salones de clases reconocen los aspectos en los que es necesario profundizar en su estudio o reforzarlos para orientar la puesta en práctica con sus alumnos así mismo identifica los recursos con los que cuentan para tal efecto y hacen uso de ellos. ¿Los padres de familia como participan? El director y subdirector de gestión y el académico junto con el colectivo docente determinan la forma en que participan los padres de familia en el desarrollo de las actividades establecen los mecanismos para convocarlos y comunicar la importancia de su intervención el propósito de llevar a cabo las acciones, así como los productos a obtener.

Medir avances ¿cómo saber si hay progreso? El colectivo docente establece los mecanismos y recursos para dar seguimiento al desarrollo de las actividades a fin de contar con evidencias concretas de los avances que los alumnos han tenido a partir de la implementación de dichas acciones, así mismo para identificar las áreas de oportunidad relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes el desempeño del colectivo docente, la gestión escolar y la participación de los padres de familia.

Asesoría ¿Qué apoyos se requieren? El director y subdirector de gestión y académico con el colectivo docente a partir de identificar sus necesidades de formación y de asistencia técnica

de respecto al tema que se aborda en las actividades planeadas decide gestionar ante la supervisión escolar asesoría y acompañamiento técnico que le sea de utilidad para la mejora del servicio educativo. Materiales ¿Qué es necesario adquirir? El colectivo escolar con base en las necesidades de formación y asistencia técnica identificadas toma en cuenta para la adquisición de materiales didácticos, bibliografía especializada y contratación de asesores o consultoría entre otros en el que hace uso de los recursos con los que cuenta la escuela a partir de su participación en programas locales y federales

¿Cuándo se diseñan las estrategias globales? En la fase intensiva del consejo técnico escolar en el tercer momento de las secciones ordinarias al acordar las acciones del mes siguiente el colectivo docente identifica las situaciones a resolver define las actividades a realizar y las organiza considerando todos los ámbitos de la gestión escolar las actividades implementan durante las fechas establecidas en la estrategia que pueden abarcar en diferentes momentos del ciclo escolar en función de los objetivos y metas a lograr.

¿Cómo saber si han sido de utilidad? El proceso de seguimiento al desarrollo de las actividades que el colectivo acuerde deberá de ser tan eficiente que permita recabar evidencias concretas sobre la mejora del aprendizaje de los alumnos de la organización de la escuela en general y de la participación de los padres de familia para ello es importante contar con distintas herramientas o instrumentos que apoyen al proceso de evaluación interna a fin de contar con información confiable que retroalimente y permita la mejor toma de decisiones.

GESTIÓN DE PROYECTO: En el significado más elemental proyecto es “el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo académico social “(Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social XX: págs.:12-13)

Es inútil desarrollar por separado la gestión de proyectos de una gestión estratégica y de la planificación estratégica porque podemos determinar que son integrales una con la otra, podríamos decir que es desde un enfoque sistemático, como también en los objetivos para llevarlo a la práctica, en la ley General de la Educación se plantea en el artículo 73 la obligación que tienen las instituciones educativas de elaborar el Proyecto educativo Institucional así mismo manifiesta los principales aspectos que debe contemplar el proyecto. Para sustentar la gestión de proyectos por parte de subdirector retomaremos la información

En la ley General de Educación en el artículo 70.- En cada municipio operará un consejo municipal de participación social en la educación integrado por las autoridades municipales, padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros distinguidos y directivos de escuelas, representantes de la organización sindical de los 30 de 74 maestros, quienes acudirán como representantes de los intereses laborales de los trabajadores, así como representantes de organizaciones de la sociedad civil cuyo objeto social sea la educación y demás interesados en el mejoramiento de la educación.

“(Párrafo reformado DOF 28-01-2011, 11-09-2013) y en este mismo documento en IX.- El Sistema de Información y Gestión Educativa, Fracción adicionada DOF 11-09-2013, así mismo en el artículo 71 Este consejo promoverá y apoyará entidades extraescolares de carácter cultural, cívico, deportivo y de bienestar social; coadyuvará a nivel estatal en actividades de protección civil y emergencia escolar; sistematizará los elementos y aportaciones relativos a las particularidades de la entidad federativa que contribuyan a la formulación de contenidos estatales en los planes y programas de estudio; podrá opinar en asuntos pedagógicos; conocerá las demandas y necesidades que emanen de la participación social en la educación a través de los consejos escolares y municipales, conformando los requerimientos a nivel estatal para gestionar ante las instancias competentes su resolución y apoyo; conocerá los resultados de las evaluaciones que efectúen las autoridades educativas y colaborará con ellas en actividades que influyan en el mejoramiento de la calidad y la cobertura de la educación”.(SEP: 2008:pág:164)

Definiendo como PROYECTO “Conjunto ordenado y coherente de acciones, realizadas por una unidad responsable, que están orientadas al logro de objetivos específicos para los que se definen estrategias y actividades concretas, con metas para un periodo de tiempo que coadyuva a alcanzar objetivos más amplios en el ámbito en que se suscribe.” (Estados Unidos Mexicanos Secretaría de Educación Pública, Glosario. Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación (SEP: 2008: Pag.166)

Por lo consiguiente un plan es el concepto más global y general porque involucra un conjunto de fines objetivos, filosofías, políticas, métodos, técnicas, metas, recursos, para lograr el desarrollo de un área o sector más o menos amplio (país, negocio, comunidad, institución), con los planes de desarrollo económico, social, educativo y cultural del colegio con un objetivo dirigido a través de un proyecto gestionado, como una unidad operativa y específica de un determinado aspecto, que busca ser afectado en un desarrollo ya sea como búsqueda de

excelencia productivo o como búsqueda de excelencia e servicio y calidad. De tal manera que como lo menciona el libro de Correa en la página 103 los conceptos que integran al proyecto como son *actividad*: que es el conjunto de acciones que se realizan en el avance del proyecto, programa: *conjunto* de proyectos, con metas y objetivos con visión, misión, de un plan que debe cumplirse en un tiempo determinado. *Programación*: que son todos los procedimientos y técnicas que se utilizan para orientar y ordenar las acciones que requiere un programa y por su puesto el *plan*: que es el concepto que encierra a todos los anteriores como ya se mencionó anteriormente, en la actualidad se refleja en el avance de la Ruta de Mejora. En el libro anteriormente mencionado pero en la página 107 especifica las funciones básicas para la ejecución de un proyecto y que la exige de la institución como el manejo objetivo y científico del proceso administrativo: Planificar, organizar, Coordinar, Dirigir, Controlar y evaluar, Por lo que ahora se aplica con el diagnóstico, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de la Ruta de Mejora, llevada a cabo por el Consejo Técnico del Colegio.

Por lo anterior, el proyecto como tal, no existe, sin embargo, siendo una necesidad se puede implementar el desarrollo de este desde la ruta de mejora, dar un seguimiento y se sustenta precisamente en lo antes mencionado en la autonomía de gestión de las escuelas y esto, se encuentra basado en el acuerdo 717 de la SEP que a continuación anexaremos para conocimiento amplio del lector y aclarar a porque se menciona la autonomía de gestión de las escuelas en las estrategias de la ruta de mejora. El Acuerdo 717 son los lineamientos para generar los programas de gestión escolar que fue emitido el 7 de marzo de 2014 se concibe a la autonomía de gestión como un medio para acceder a la calidad educativa del colegio exige un sistema fortalecido de apoyo implica responsabilidad compartida de las autoridades educativas y requiere de un proceso de fortalecimiento a la escuela le toca tomar decisiones de la organización interna el desarrollo del consejo técnico escolar, la ruta de mejora escolar atención a la diversidad la prevención al rezago y abandono, organización de padres de familia adaptaciones curriculares, gestión de recursos y materiales la autoevaluación y la formación.

Se aspira a un colegio con el derecho y capacidad de ejercer autonomía para lograrlo se busca consejos técnicos como espacios colaborativos para la mejora donde se oriente la planeación de prioridades educativas con asistencia y seguimiento del director subdirector de gestión y el académico es un apoyo para que todas las escuelas de educación básica del país concentren sus esfuerzos en lograr la normalidad mínima escolar el aprendizaje relevante y

duradero la conclusión oportuna de educación básica y un clima escolar de convivencia sana y pacífica.

Los programas de acción de gestión escolar deberán contribuir al desarrollo de sistema básico de mejora educativo para la calidad la inclusión y la equidad, para que la escuela de educación básica logre sus propósitos formativos las autoridades educativas debe brindar apoyos necesarios para que la escuela logre la normalidad mínima de operación, aligerar la carga administrativa de la escuela no involucrar a la escuela en programas que resulten en el incumplimiento de sus objetivos informar con anticipación de los programas de gestión autorizados y fortalecer el cuerpo de supervisión escolar.

En conocimiento de este acuerdo en acciones de fortalecimiento de la autonomía de gestión se establece la ruta de mejora que es el documento en el que se concreta la planeación anual del plantel educativo por lo tanto, concluimos con este espacio diciendo que la ruta de mejora incluye a los proyectos que se pueden llevar a cabo para realizar una planeación prospectiva y además tener prevención para resolver problemas y tener las proyecciones adecuadas para una resolución de problemas de futuro inmediato como lo manifiesta el libro de planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro de Miklos Tello “prevenir buscar acciones para resolver problemas en el futuro inmediato”(…)” las proyecciones brindan una imagen del futuro”

Por lo tanto, la planeación prospectiva es el aporte de proyecto antes mencionado como aportación, para realizar una plataforma con experiencias exitosas de los profesores para los alumnos con barreras que brinden estrategias que los apoyen y que puedan consultar en cualquier instante que lo necesiten, ya que es realizado por las juntas de consejo realizadas llamadas entre pares donde se unen los colegios de cada una de las supervisiones

LIDERAZGO Y DIRECTOR

El liderazgo encierra características positivas y negativas, este empoderamiento debe de presentarse de manera racional y consiente Ramos (2005) señala que “el poder, en consecuencia, ya no dependería de la autoridad formal o del rango, sino de la capacidad de producir valor agregado. El liderazgo está allí, donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado.” (Ramos: 2005: pág.: 2).

El autor Focus en Liderazgo y oportunidad argumenta que los: “líderes sobresalen ante las dificultades, aprovecha las oportunidades que se presentan y sacar el mejor provecho de ellas. Ven las habilidades y aptitudes de cada quien, y saben, no solo sacar el mejor provecho de ello, sino que a través de su desarrollo ponen en evidencia también lo mejor en los demás” (Focus: 2015: pág.: 10) En cada problema a resolver hay una oportunidad, que el buen líder debe saber reconocer para ejercer con eficiencia y eficacia su liderazgo. Los momentos de dificultad que se enfrentan a diario, en la familia, en la profesión o empresas no son ajenos todos los tenemos de una u otra forma, pero lo que nos hace diferentes es la forma en cómo afrontarlos. Es en estos instantes donde se pone a prueba la capacidad del líder, de cómo ejerce su liderazgo, y ver las áreas de oportunidad que se presentan. Los líderes en todo momento ven oportunidades y simplemente las aprovechan para destacar y salir adelante en su labor. “Su papel es ser un motivador y convencer a las demás personas de que ciertas ideas tienen sentido, y que se debe trabajar por ellas” (Focus: 2015: pág.: 10).

El liderazgo no se trata de estar al mando, es cuidar de las personas a su cargo. ¿Pero cómo ejercer el liderazgo? Según Focus:

“El líder debe ser capaz de generar confianza en sus dirigidos y para ello debe ser capaz de acompañar los procesos que se generan en su entorno, tener la capacidad de compromiso con su grupo o equipo de trabajo, manteniendo claros en cada momento los objetivos fijados. Debe aprovechar cualquier oportunidad que se presente, debe saber destacarse y demostrar sus habilidades y liderazgo, aunque ejercido esto con humildad, pero con firmeza, de tal manera que su capacidad superior sea admirada y respetada. Debe tener la capacidad de adaptabilidad y ante cada oportunidad que tenga incorporarse y compartir dentro de su equipo de trabajo. No se puede ser líder si no se puede ingresar y participar en el grupo que lidera. El líder debe ejercer el liderazgo sobre su grupo o equipo con el poder de convencimiento, y en cada oportunidad que se le presente, sabiendo a través del buen uso de la palabra, comunicar sus ideas, posiciones e ideales de tal forma que sea perfectamente entendido por todos los demás. A través del contacto con el grupo en cada oportunidad que tenga debe hacerles entender que sabe cómo piensan de manera de lograr estar más identificado con ellos, generar más confianza y saber mantener la calma cuando se presenten situaciones incómodas, inclusive, aunque enfrente opiniones diferentes a la suya y convertir esto en una oportunidad de demostrar su liderazgo a través de su capacidad de asimilación y adaptabilidad”. (Focus: 2015: pág.: 06)

Ahora bien, si trasladamos a la escuela particular, en este caso específico al colegio Michael Faraday será muy oportuno citar lo escrito sobre liderazgo en una empresa ya que estamos hablando de un colegio privado que tiene dos vertientes una ser regida por los

estatutos de la SEP y el otro una autonomía curricular para lograr que el negocio se fructífero ofreciendo calidad y es precisamente a lo que se refiere Focus en la siguiente cita textual

“Muchas veces las oportunidades se construyen con creatividad y visión. Es de Bill Gates la siguiente expresión: “Primero hacer lo que la gente necesita y después hacer que la gente necesite lo que hago”. Al generar oportunidades de negocios el líder debe ejercer su liderazgo de una forma organizada y proactiva, ya que la improvisación es muy mala consejera para los negocios y desarrollar una *Oportunidad* implica prepararse, aunque muchas veces la identificación de esa oportunidad la hagamos instintivamente” (Focus: 2015: pág.:10)

Y es por eso que el liderazgo se demuestra al momento de tener que aprovechar una oportunidad, si nuestros instintos nos dicen que es una buena oportunidad, debemos actuar y tomarla, aunque tengamos temor, ya que como hemos visto es preferible actuar y sobre la marcha aprender a ejecutar, que desaprovechar la oportunidad, que tal vez nunca se nos vuelva a presentar.

El liderazgo distributivo, se comprende mejor como una fusión de la organización orientada a transferir poder para la convergencia en propósitos institucionales compartidos, homologable a lo que plantea Logón (2008), sobre la capacidad, de los directivos para transferir, desarrollar y compartir liderazgo.

Basándose en el liderazgo situacional de *Kurt Lewin* quien relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de persona a los que hay que liderar y relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo (autoritario, democrático, laissez-faire) y sumando a otros autores como *Druker* con el liderazgo situacional, *Hollander* con el liderazgo tradicional, *Burns y Bernad Banss* con el liderazgo transformacional, *Kotter y Goleman* Liderazgo en el siglo XXI. Un buen director coadyuva al desarrollo de cada integrante de su plantilla institucional (docente) y también es líder por lo que se ha tomado en cuenta las definiciones de estos grandes autores y se ha realizado una propia para el trabajo que de explicación al acto que realiza el líder siendo directivo o docente en el Consejo Técnico se propone el siguiente concepto:

“Liderazgo Colegiado”. Todo líder debe de propiciar la participación equitativa promoviendo un espíritu de equipo, destruyendo círculos o islas de poder, que los objetivos coadyuven al logro de los objetivos comunes, siendo la piedra angular de la autoridad y mejora con un ambiente colaborativo de lealtad

Así mismo, en la institución la figura del subdirector subsana algunas deficiencias directivas, favoreciendo y ayudando el entendimiento del trabajo que implique al colectivo docente. Se sabe, que el director se debe apoyar de los recursos humanos que lo rodean y delegar responsabilidades, pero sin dejar de lado sus obligaciones es decir sin desentenderse de sus funciones, esto lo podemos apoyar con lo estipulado por Manés (2008), pues el director puede delegar la autoridad, pero no así su responsabilidad. La eficacia de la institución se mide con base en los progresos alcanzados con respecto a sus puntos de partida o problemáticas presentadas con anterioridad con la gestión de proyectos y el subdirector de gestión en este caso debe de ser acopio del liderazgo para lograr el objetivo propuesto para beneficio del colegio

DIRECTOR

Autoridad máxima de un centro escolar que tiene a su cargo organizar, dirigir y administrar los recursos del centro. (Estados Unidos Mexicanos Secretaría de Educación Pública, Glosario. Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación (SEP: 2008: Pag.83).

“Una figura trascendental dentro de toda institución educativa es el Director Escolar, pues es él quien propicia u obstruye el logro de las metas institucionales; según el estilo de liderazgo que asuma, se creará un ambiente armónico o adverso. Romero (2011) postula que el director es el sujeto facultado para “definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia” (SEP: 2008: pág.: 11).

La función del directivo en la gestión escolar tiene una base y si no se conoce esta, no se puede lograr cumplir con los objetivos, cada gestor; cada director de escuela tiene alguna idea de cómo hacer que las personas hagan el desarrollo del trabajo que quiere que hagan y en realidad el movimiento de la gestión es el aprender a *pedir* adecuadamente, se dice “en el pedir está el dar”, el lograr que diga si los docentes y todos a los que van dirigidos los proyectos en lugar de que digan no. Según Madrigal el liderazgo en la dirección, especifica que “la dirección es una función vital de la organización”, es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional, se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. “La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz” (Madrigal: 2009: pág.: 154).

Análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de mando y liderazgo. Tabla No.1-A

Autocrático	Democrático	Laissez-faire
El líder determina toda la norma política	Toda norma política es asunto de discusión y decisión de grupo que el líder anima y asiste	Libertad completa de decisión del grupo o individual con mínima participación del líder
La autoridad dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad	Prospectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión se esbozan los pasos generales hacia la meta del grupo el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger	El líder proporciona los medios y la información solo cuando se le pide fuera de esto no participa en la realización de trabajo
Por lo general el líder decide el trabajo por hacer y designar a la	Los miembros son libres de trabajar con quien deseen y se deja al grupo la división de las tareas	El líder no participa en absoluto en la operación o realización de trabajo

persona que debe realizarlo		
El líder tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo, permanente separado y no participa activamente con el grupo excepto en las demostraciones	Es objetivo al alabar o criticar se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo sin realizar demasiado trabajo	Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes, a menos que se le pida intentar valorar o regular el curso de los acontecimientos
Acciones de dependencia hacia el líder	Acciones centradas en el grupo, su tarea a los miembros	Surgimiento de otro líder o confusión
Descontento	Crítica y discusiones encaminadas al mejoramiento de la tarea	Descontento con el líder que no dirige
Agresión entre el grupo y contra el líder	Gusto por las tareas que se emprenden	Ignorar las pocas sugerencias o comentarios del líder
Bromas sarcásticas	Acercamiento y agrado con el líder y los compañeros	Poco interés en la tarea, tendencias a desviar la atención en otros temas y bromas
Ambiente tenso del grupo	Ambiente del grupo casi sin tensión con la necesaria para realizar la tarea	Ambiente de poco interés en la tarea

Fuente: Madrigal, Berta. (2016) Habilidades Directivas, McGraw-Hill. Elaboración propia

Las funciones del líder son específicas ya que tiene funciones y acciones que desarrollar y crear equipos efectivos de trabajo y conocer las habilidades esenciales y según Madrigal las siguientes habilidades las debe de conocer, dominar y aplicar el directivo ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando

1.- Comunicar: El líder debe de saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje

2.-Organizar: El líder es el que delimita y define como se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto

3.-Integrar: Integrar los recursos humanos técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone, más atención en el elemento humano.

4.- Dirigir: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas

5.- Controlar: El líder es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y si es el caso, lo detiene, implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.

6.-Motivar todo líder es motivador, el líder hace que los otros hagan. Debe de entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga a delante.

7.-Delegar: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.

8.- Conciliar: el líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Si se consideran las características del líder como una cualidad sobresaliente que se utiliza para diferenciar a una persona de otra. Madrigal especifica que los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación impersonal y dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud y equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado, algunas características de líder son:

1.-Buen comunicador

2.-Orientado a la realidad y a la acción

3.- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos

4.- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos

- 5.-Buen colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros
- 6.-Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro
- 7.-Animoso y valiente dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias
- 8.-Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos
- 9.-Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino, aceptar a sus colaboradores
- 10.-Responsable capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- 11.-Motivador de individuos y grupos porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere del más de lo que el mismo espera de sí
- 12.- Autocrítico capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa
- 13.-Creativo orientado a la innovación progresista y ambiciosa
- 14.-Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia
- 15.- Receptor: empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones
- 16.-Consiente de que una de las grandes necesidades de los individuos es el de sentirse seguros
- 17.- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones
- 18.-Tiene confianza en las capacidades en las capacidades creativas del grupo y aparta del paternalismo que corta e inhibe

En el desempeño del líder se enlaza con el poder y la autoridad en las relaciones interpersonales y se puede sustentar Madrigal: en la página 158 del libro antes mencionado

- a) Coerción es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda

- b) Conexión: Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder
- c) Recompensa: Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición
- d) Legitimidad se le motiva a actuar, o no a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos
- e) Información: Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo
- f) Negociación: Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en él logro de sus propósitos.
- g) Experto capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia
- h) Afecto: Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla (Robbins: 1999) (citado por Madrigal: pàg:158)

Para lograr todo lo anterior también se debe de tomar en cuenta los diferentes estilos de liderazgo que depende de la problemática se aplicarían según Madrigal

- El liderazgo estructurador: decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo, y quién realizará la actividad
- El liderazgo entrenador: Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además entrenarlo.
- Liderazgo alentador: Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea

- Liderazgo delegado: El componente de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando, que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios, el estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados: establezcan sus propias metas, para realizar sus tareas; Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados; El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.
- Liderazgo carismático: Según la gran enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. (Robbins: 1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere como variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático: Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica, los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales, utilizan un tono de voz cautivador y atrayente, transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores, mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados, mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos; Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaaah”, “eeeh” o tu “sabes”. Articulan una meta alcanzable a través de una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

Es significativo conocer las aptitudes esenciales para el liderazgo para logra comprender.

Según Williams, menciona 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir:

(...) “1.-La aptitud para organizar, 2.-La capacidad de organización, 3.-La aptitud de la preparación, 4.- La aptitud del arte de vender, 5.-La aptitud para la enseñanza, 6.-La aptitud para aprender, 7.-La aptitud de la flexibilidad, 8.-La aptitud para resistir la crítica, 9.-La aptitud de concederle poder a otros, 10.-La aptitud para la motivación intrínseca o íntima, 11.-La aptitud para la iniciativa, 12.-La aptitud para la resolución, 13.-La aptitud para la originalidad, 14.-La aptitud para el profesionalismo, 15.-La aptitud para el equilibrio”. (Williams: 2002)

Para Daniel Goleman en el marco del liderazgo argumenta que si no se tiene empatía y relaciones personales efectivas” no importa lo inteligente que seas el líder no va a llegar lejos”

Para otros autores también consideran parte importante la inteligencia emocional para lograr un buen liderazgo más el trabajo se centra en lograr planeaciones estratégicas que el director como líder puede lograr llevar a cabo dentro de la institución privada y realizar la puntualización de las características precisas que debe de tener un líder que arriba se mencionan con otras habilidades como la comunicación asertiva para lograr gestionar como líder que es la espina dorsal o la esencia de este estudio de caso.

La característica de un buen Gestor es aprender a pedir, lograr que se realice el proyecto por una motivación, no con amenazas, con culpa, con humillación, es lograr que se realice la estrategia y lograr los objetivos porque a la persona le gusta hacerlo, esto no solamente la relación entre el gestor y el personal para lograr cumplir los objetivos de un proyecto, es también lograr una motivación una cooperación y colaboración de equipo para lograr realizar con mayor eficacia y eficiencia las estrategias que se tienen plantadas para lograr cumplir con el proyecto.

Si parto del pasado en el documento OREALC/UNESCO Bases del liderazgo en educación Alfredo Rojas, Fernando Gaspar manifiesta que el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, PRELAC, aprobado por los Ministros de Educación de la región en el año 2002, es el instrumento regional para alcanzar las metas de la iniciativa mundial de Educación para Todos dentro de este proyecto se menciona:

“La Red de Liderazgo Escolar” tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. La existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad, en este documento también se consultaron las ideas de los filósofos sobre el tema: Martin Heidegger, John Austin y John R. Searle, quienes fueron retomados por Rafael Echeverría, Humberto Maturana y Fernando Flores en América Latina. Los tres autores chilenos relacionaron los principios filosóficos vinculados a la ontología del lenguaje con aspectos del liderazgo.

La definición oficial de la Unesco (2000), de liderazgo es el “conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y

formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación...en virtud de dinamizar las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes” (UNESCO:2000: pàg:..29).

La figura del director, es sobresaliente porque en México, por norma, es la máxima autoridad en el colegio y el responsable directo del funcionamiento de esta según se establece en los manuales de organización de la secundaria general (SEP, 1981) y secundaria técnica (SEP, 1982).

Recopilando, la función directiva es indispensable en la vida escolar porque de ella depende la organización del colegio aun cuando existan otros actores, ya que es del director de quien depende la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un número indeterminado de actividades que permiten generar las condiciones necesarias para que se logre la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan.

Ahora también se darán a conocer los aspectos según Hitt, Ireland y Hoskisson (2000) del liderazgo estratégico y eficaz, señalan que al iniciar el nuevo milenio y ante los cambios estratégicos, las decisiones que tomen los directivos, ejecutivos permitirán que las empresas se fortalezcan o desaparezcan

- 1.-Liderazgo eficaz
- 2.- Características de la información
- 3.-Propósito estratégico que influye en la misión estratégica
- 4.- acciones estratégicas exitosas
- 5.-formulación de estrategias y la aplicación de estrategias produce competitividad estratégica y rendimiento superiores al promedio.

La importancia de la estrategia en la dirección, un director puede ser líder innato, y tener las cualidades, pero si no tiene una estrategia seguirá sin rumbo y no le será fácil llegar a lograr ejercer el liderazgo.

- 1.-Liderazgo estratégico y eficaz
- 2.-Determinación de la dirección estratégica
- 3.-Establecimiento de controles

- 4.- Aprovechamiento y mantenimiento de las aptitudes centrales
- 5.-Desarrollo del capital humano
- 6.- Mantenimiento de una cultura de organización eficaz
- 7.- Impulsos de las prácticas éticas

Los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección según Selznich (1999)

- 1.-Los miembros de la organización sienten la necesidad de que alguien los guíe.
- 2.- Los objetivos no son claros
- 3.-La misión de la organización suele estar desprotegida o débil.
- 4.-Las metas gozan de la aceptación superficial y no influye en todos los miembros de la organización o empresa
- 5.-Los valores del equipo de trabajo tienden a cambiar, aspectos que influyen en actitudes y perspectivas diferentes a la visión de la empresa
- 6.-La interacción humana y la comunicación no son asertivas
- 7.-El clima organizacional es malo
- 8.-Las personas no tienen retos interesantes

En resumen, el líder debe convertirse en un líder estratégico que procure que sus colaboradores comprendan la importancia de ser estrategas y definir las metas que se pretenden alcanzar, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja.

Han sido varios y diferentes enfoques que han estudiado el trabajo del director de un colegio en seguida se especifican algunos rasgos de la función directiva desde el punto de vista de la gestión escolar como el líder de las planeaciones estratégicas, Según (Antùnez, 1993) la función de un director es compleja porque sus estrategias de acción se originan a partir de las demandas de los distintos componentes del colegio como institución: es decir de la visión, misión y de los objetivos, así como también de materiales, recursos humanos y

financieros; de la organización; de la tecnología, de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y el entorno y contexto donde se ubica el colegio.

Para dar solución a las diferentes demandas de la vida escolar, la estrategia directiva es de diferentes formas como lo clasifica “Pozner (1997) en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa- financiera y comunitaria.” En seguida se escribirán las características según Pozner menciona de estas dimensiones

- **La dimensión pedagógica-curricular** está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

- **La dimensión organizativa-operativa** se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

- **La dimensión administrativo-financiera** atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

- **La dimensión, la comunitaria**, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta. Por consecuencia la función directiva según (Pozner, 1997) articula la vida de colegio alrededor de los aprendizajes de los alumnos por lo que implica, que en su intervención el director debe considerar todas las dimensiones para dar sentido al quehacer del colegio Sin embargo en un estudio realizado por Barrio y Murillo (1999), los directivos son clasificados en tres categorías: “administrativos”, “organizativos” y “equilibrados”. El grupo más amplio era el administrativo y algunos de los elementos que orientaban su actuación eran el tamaño de la escuela, la carga administrativa que supone, y la cantidad de personal disponible, justamente, para las tareas administrativas. La función directiva desde la normatividad En los Acuerdos 97 (Secretaría de Gobernación de 1982a) y 98 (Secretaría de Gobernación, 1982b) se establece que el director, como responsable del funcionamiento del colegio,

debe realizar un diversas actividades de diferentes índole entre las cuales se encuentra las acciones de planeación, organización, administración, control, supervisión y evaluación de las actividades académicas. En el siguiente cuadro se presentan las funciones generales de los directores de secundaria general ya que la secundaria particular pertenece a esta organización, no se incluye secundaria técnica porque tiene otras funciones y no se incluye a la telesecundaria porque en éstas no existe un manual que oriente la función directiva.

Tabla No.2-A

Funciones generales de los directores en secundaria general
Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativas y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.

Fuente Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre; 1982. Elaboración propia.

Finalmente, si partimos de la ley General de la educación de 2013, específica la labor de los docentes Directivos y supervisores:

(...)” En el artículo **IV**, indica será de calidad, la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad, *fracción adicionada DOF 11-09-2013*, en el artículo, VI. Autoridades Escolares, al personal que lleva a cabo funciones de dirección o supervisión en los sectores, zonas o centros escolares, *fracción adicionada DOF 11-09-2013*. En el artículo X, Crear, regular, coordinar, operar y mantener actualizado el Sistema de Información y Gestión Educativa, el cual estará integrado, entre otros, por el registro nacional de emisión, validación e inscripción de documentos académicos; las estructuras ocupacionales; las plantillas de personal de las escuelas; los módulos correspondientes a los datos sobre la formación, trayectoria y desempeño profesional del personal, así como la información, elementos y mecanismos necesarios para la operación del sistema educativo nacional. Este sistema deberá permitir a la Secretaría una comunicación directa entre los directores de escuela y las autoridades educativas; *fracción recorrida DOF 19-08-2010. Reformada DOF 28-01-2011, 11-09-2013*” (...) (SEP: Ley General de la Educación: 2013)

La gestión escolar, es parte fundamental de las funciones que un directivo desempeña. Romero (2011) menciona que “...la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y el tipo de decisiones que se toman...” (p.12). Por

lo tanto, es conducente que el director busque estrategias que permitan un desarrollo institucional en dos vertientes. Uno: en el ámbito curricular pedagógico del colectivo docente; y Dos: alcanzar un avance significativo en la infraestructura y recursos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la escuela.

El liderazgo es un empoderamiento, pero éste debe presentarse de manera racional e implementa pasos precisos según Campo lo manifiesta en el libro de Herramientas para directivos escolares Educación, Gestión. El proceso de gestión y la política de formación, La identificación y el análisis de necesidades, el diseño de programas y actividades formativas, la puesta en práctica y el seguimiento, la evolución y revisión sistemática y todo implica un plan estratégico y un liderazgo fortalecido en el subdirector de gestión para lograr los objetivos

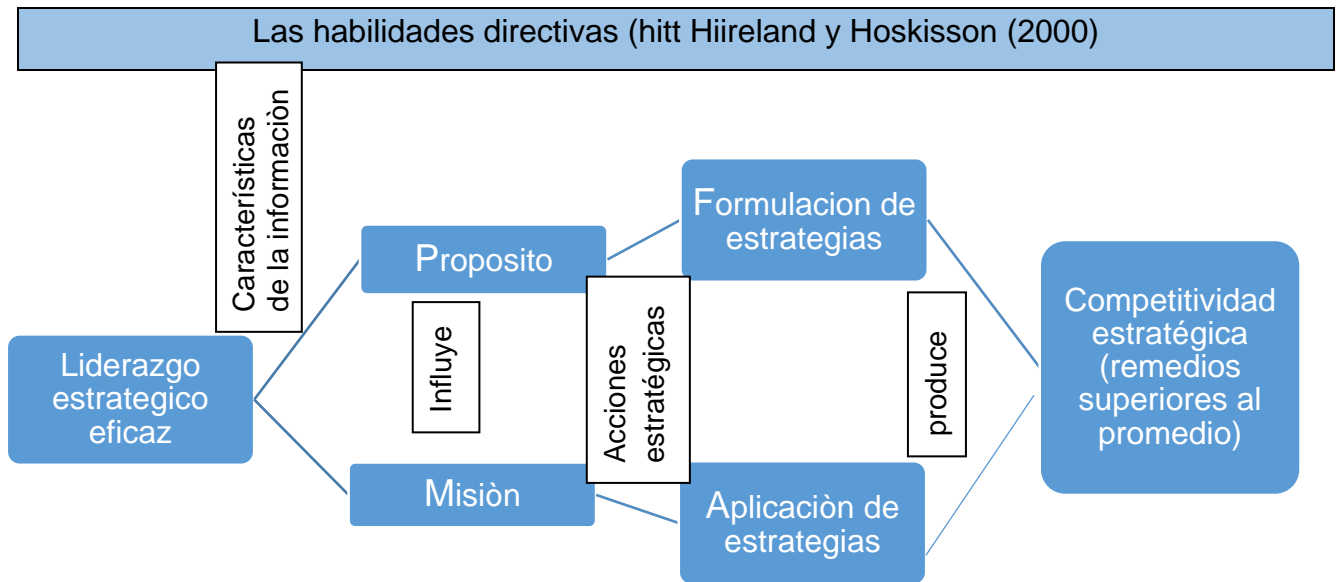
Si nos remetimos a las habilidades directivas es necesario consultar el libro de Torres que en la página 210 que especifica las características del estratega particulariza y pone atención a los detalles y observa el contexto que la estrategia se relaciona con otros procedimientos destreza, orientación, técnica, método, examina y comprende el conjunto y va a la profundidad de las cosas, juega y transforma las ideas, utilizan el razonamiento pero a veces también la intuición, para lograr un liderazgo estratégico

“Selznich (1999), la ausencia de liderazgo institucional y estratégico no es consecuencia de errores de la planeación o de la estrategia sino la carencia de este. La carencia de liderazgo organizacional ocasiona que la organización vaya a la deriva, al no tener metas claras y la estrategia para su implementación los aspectos que reflejan ausencia de liderazgo en la dirección son: Los miembros de la organización sienten la necesidad de que alguien los guíe, los objetivos no son claros, la misión de la organización suele estar desprotegida o débil, las metas gozan de la aceptación superficial y no influyen en todos los miembros de la organización o empresa, los valores del equipo de trabajo tienden a cambiar, aspectos que influyen en actitudes y perspectivas diferentes a la visión de la empresa, la interacción humana y la comunicación no son asertivas, el clima organizacional es malo, las personas no tienen retos interesantes”(Torres:2009: pág.: 212).

Todo lo anterior puede mejorar cuando existe una responsabilidad compartida entre la dirección y el Consejo Técnico con liderazgo, por eso es la importancia del directivo que sea líder y que sea un gran estratega, las actividades del líder son muy difíciles de delegar por que el puesto demanda un liderazgo efectivo, un liderazgo estratégico eficaz como se muestra

en la siguiente esquema realizado por Hitt, Hiireland y Hoskisson (2000) citado por Madrigal, las Habilidades directivas

Tabla No.3-A



Fuente: Elaboración propia con el apoyo de Madrigal, 2009: página: 213 La estrategia como habilidad directiva.

Según la escritora antes mencionada los líderes estratégicos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos, facilitando no solo la buena planificación de los cursos y acciones que habrán de seguirse, y ponerlas en práctica, esta etapa es la más difícil porque si no se involucra a todos los empleados de la organización no la sentirán como parte suya, sino como una actividad aislada y por lo tanto se puede entorpecer voluntaria o involuntariamente su ejecución.

Los líderes sobresalen ante las dificultades, aprovecha las oportunidades que se presentan y sacar el mejor provecho de ellas, y a través de su desarrollo ponen en evidencia también lo mejor en los demás, toman cada oportunidad que tenga de demostrar su liderazgo teniendo siempre claro el objetivo que persigue, pero también una capacidad de comprender las causas de la misma, así como la solidez para tomar las decisiones.

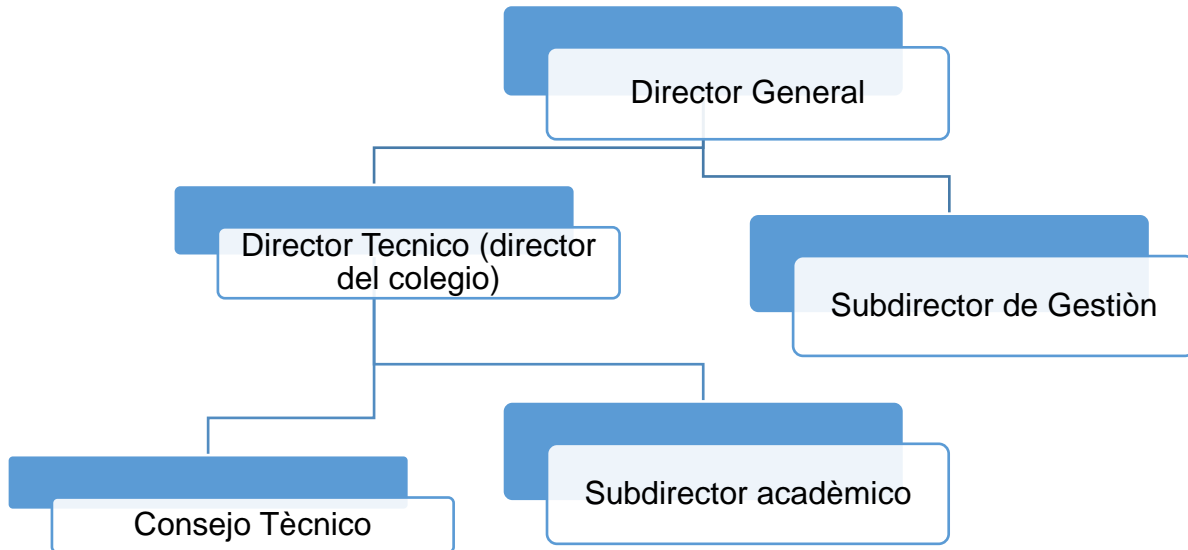
El liderazgo en dirección como en subdirección de gestión se manifiesta un liderazgo estratégico ya que es la capacidad de anticipar, visualizar y mantener la flexibilidad para generar los cambios estratégicos cuando sean necesarios, el aprender a influir eficazmente en el

comportamiento humano ante un contexto incierto es un liderazgo estratégico eficaz. El líder estratega posee la capacidad de realizar una visión estratégica y a la vez poder motivar a sus seguidores con la finalidad de que estos participen y se involucren para lograrla

“Mintzberg enuncia cinco formas de actuar de los líderes estrategas: su enfoque es la implementación y su función es lograr que la organización ponga en práctica la estrategia; el estratega como coordinador o facilitador, el estratega facilita el proceso de establecimiento de objetivos y estrategias y compromete a la organización; El estratega como entrenador, el estratega busca el compromiso con toda la organización exhorta al personal a creer en la misión, la visión, los objetivos, y las estrategias y hace participar al personal en la planeación táctica; el estratega como orquestador y juez, el director general propicia que los gerentes conciben, defiendan e implanten estrategias sólidas que crezcan de la base hacia arriba”(Madrigal:2009: pàg.214).

La estrategia en la dirección es importante ya que un ser humano puede ser líder innato, carismático y tener las cualidades ideales, pero sino cuenta con una estrategia le será muy difícil ejercer el liderazgo, el líder triunfa por como elabora y desarrolla su estrategia en operación y cooperación muy aparte de su personalidad, actitud, carácter o pasión, la estrategia es una disciplina que se aplica continuamente. El papel del líder subdirector de gestión en el diseño de la estrategia, en este nuevo modelo (2018), se implementó al subdirector de gestión y el subdirector académico con actividades determinadas cada uno; en cooperación con el director General, esto se sustenta con el documento perfil y parámetros indicadores del servicio profesional docente (SPD) 6 setiembre de 2011.

Tabla No.4-A Estructura Jerárquica de los directivos según El Perfil y Paramentos indicadores del servicio Profesional Docente de la SEP



Fuente: elaboración propia Perfil y parámetros indicadores del servicio profesional docente, SEP: 2013.

Si continuamos con el papel del líder en el diseño de estrategias, según la autora arriba mencionada para lograr construir un mapa de estrategia parte de la dirección quien define la ruta que seguirá para cumplir con el objetivo y el cambio de esta manera se puede desarrollar una visión a largo mediano y corto plazo determinando la acción para alcanzar la meta, este mismo libro menciona los pilares de la dirección estratégica que su principal objetivo es que le permita a la organización agregar un valor a su producto y continuar en el mercado, y marca tres etapas en el proceso de dirección estratégica sin importar que sea empresa lucrativa o no, a) formulación de estrategia, b) implantación de la estratégica, c) Evaluación de la estrategia, que estos tres elementos interrelacionados son los elementos que se convierten en los pilares de la dirección

La importancia de las habilidades del pensamiento en dirección, se entre lazan para lograr la vinculación entre habilidades, competencia, destreza y capacidad para ser un líder eficaz y eficiente Moreno Bayardo (1998) menciona al desarrollo de habilidades cuya finalidad es facilitar el dominio óptimo de ciertas prácticas que evidencien competencias hasta llegar a un nivel de destreza, entendida como la actuación de carácter técnico o de coordinación neuromuscular y eficiencia (Madrigal:2009:231)

Mientras que para Manes “En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos, en este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa” (Manes: 2015: pág.: 57)

Los elementos esenciales del liderazgo según el autor antes mencionado son: Honestidad: debe de ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión “La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás “. (Crosby 1990). “El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de los colaboradores” (Manes, 1996: pág.: 57)

Tener una visión compartida el líder debe de estar consciente de los procesos de cambio y tener en cuenta la participación de sus colaboradores y verificar la estrategia para lograr la meta. Compromiso: el líder debe ser comprometido en unión a sus intereses personales, institucionales y los intereses de los colaboradores además debe de tener compromiso de la organización en el respaldo de su gestión

Tabla No.5-A. Perfiles y parámetros indicadores del servicio profesional docente 2013 las dimensiones, que explica lo relacionado con la subdirección de gestión

- **Dimensión 1** un subdirector de gestión que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprenda, El subdirector de gestión de educación secundaria forman parte del equipo de la dirección escolar, junto con el director y subdirector académico, estas tres figuras directivas son responsables del funcionamiento regular y cotidiano de la escuela y de que todos los niños y niñas que asistan al plantel reciban una educación de calidad. Para que el subdirector de gestión se desempeñe adecuadamente es necesario que reconozca el papel que tiene la escuela en la vida de niñas y niños y comprenda que el sentido de su función es colaborar con la dirección para fomentar procesos de mejora de trabajo colaborativo y ambientes de sana convivencia e inclusión

en la escuela. Para realizar lo anterior, es necesario además que el subdirector reconozca la relación entre el logro de los propósitos educativos y la gestión escolar de modo que guie sus actuaciones con el precepto de que la gestión escolar, de modo que guie su actuación con el precepto de que la gestión se dirija a propiciar condiciones adecuadas para que niñas y niños aprendan y sientan apreciados y respetados en el centro educativo. (SEP: 2103: pag:85)

En estas dimensiones el subdirector: Explica la tarea fundamental de la escuela. Asume el sentido de la subdirección de gestión para la mejor de la calidad educativa y la relación entre una gestión escolar eficaz, así como el logro de los propósitos educativos y los elementos de la gestión escolar que favorezcan aprendizajes.

Tabla No.6-A

➤ **Dimensión 2** la función del subdirector de gestión es fomentar que la escuela trabaje en conjunto para el logro de los propósitos educativos estos suponen que apoye a la dirección y al colectivo docente para reconocer la situación educativa de la escuela, definir metas y planificar el trabajo del plantel con la intención de que durante todo el año lectivo, la comunidad escolar tenga claridad de la dirección que tienen las acciones que realiza y reconozca los momentos en que puede congratularse de sus logros o enderezar el camino. Otro elemento más de la labor del subdirector de gestión es el trabajo colaborativo. Para lograr lo anterior es necesario que los integrantes de la comunidad escolar se comuniquen entre si intercambien información y puntos de vista de modo que tengan una visión compartida de la educación secundaria, sus propósitos y la manera de alcanzarlos. (SEP:2013: pàg:85)

En esta dimensión el subdirector realiza acciones para organizar y sistematizar los procesos de gestión escolar para la mejora de la escuela, eestablece formas de comunicación eficaz que fomentan el trabajo colaborativo en la comunidad escolar Establece acciones para asegurar la normalidad mínima de operación escolar realiza acciones para apoyar la gestión de los recursos espacios físicos y materiales de escuelas.

Tabla No. 7-A

- **Dimensión 3** El subdirector de gestión en educación secundaria acompañara con nuevas formas de gestión en la escuela, por lo que será necesario que la reflexión sobre su propio desempeño se establezca como una constante que le permitirá identificar áreas de oportunidad seleccionar estrategias y materiales de estudio que le apoyen en la construcción de nuevos conocimientos para el desarrollo de una mejora en su práctica directiva (SEP:2013:pàg 88)

En esta dimensión el subdirector Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional. Un subdirector que reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Tabla No.8-A

- **Dimensión 4** Un subdirector de gestión que asume promueve los principios éticos y fundamentados legales inherentes a su función y el trabajo y trabajo educativo con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. “El desempeño de estas función requiere del ejercicio en la gestión diaria de la escuela, permeada por los principios éticos y los marcos normativos que rigen la educación pública en el país y que son el centro y sentido de los servicios educativos, esta dimensión integrara elementos que permitirán al subdirector de gestión ejercer las actitudes y habilidades necesarias para la negociación, la resolución de conflictos, el mantenimiento de espacios para la contribución en la creación de ambientes favorables para el desarrollo de aprendizajes, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.(SEP:2013:pàg 88)

En esta dimensión el subdirector: Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva, organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje la sana convivencia y la inclusión educativa. Emplea las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de su función. Realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.

Tabla No. 9-A

- | |
|---|
| ➤ Dimensión 5 El subdirector de gestión que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. (SEP:2013: pág.: 89) |
|---|

En seguida se presentan de la Dimensiones, Parámetros e indicadores del Director y Subdirector según la evaluación de desempeño del personal con funciones de dirección y de Supervisión escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017, los indicadores correspondientes a cada parámetro del tema que se está desarrollando, indicando en la primera columna la dimensión de perfil, en la segunda columna se indica el parámetro con sus desgloses explicativos , para comprender la labor obligatoria de un subdirector, en el cuadro de dialogo de color verde se explican los indicadores sobresalientes de cada una de las dimensiones .

Con esta información el lector tendrá conocimiento de las obligaciones que un subdirector debe de cumplir cuando se encuentra laborando en el Colegio.

Tabla No. 10-A Dimensiones, Parámetros e indicadores del Director y Subdirector según la evaluación de desempeño del personal con funciones de dirección y de Supervisión escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017

Dimensión del perfil 1	Parámetro
Un subdirector de gestión que conoce la escuela y el trabajo en el aula así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	1.2 asume el sentido de la subdirección de gestión escolar para la mejora de la calidad educativa indicador 1.2.1 reconoce que la función del subdirector de gestión es contribuir a que la escuela se organice y funcione para la prestación de un servicio educativo de calidad y la generación de ambientes de inclusión y sana convivencia 1.2.2 reconoce la función del subdirector de gestión en el cumplimiento de la normatividad mínima de operación escolar 1.3 explica la relación entre una gestión escolar eficaz y el logro de los propósitos educativos.

Indicadores sobresalientes de la 1 Dimensión

- 1.3.1 explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos
- 1.3.2. Identifica la finalidad de los propósitos educativos de los campos de formación y de los aprendizajes esperados en la educación secundaria para la orientación de sus procesos de gestión
- 1.3.5 explica que el currículo es el referente que oferta la organización de la vida escolar en los procesos de gestión

Elaboración propia con apoyo de Evaluación de Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017. (Pág.: 90)

Tabla No. 11- A Dimensión del perfil 2	Parámetro
Un subdirector de gestión que ejerce una gestión escolar y eficaz para la mejora de trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.	2.1. realiza acciones para organizar y sistematizar los procesos de gestión escolar para mejorar la escuela,

Indicadores sobresalientes de la dimensión 2

- 2.1.1 organiza al colectivo docente en la realización de diagnósticos sobre la situación educativa, de la escuela conforma a la estrategia establecida por la organización
- 2.2.2 aporte desde su función e insumos para su desarrollo implementación del plan anual de las actividades de la escuela
- 2.1.3 organiza la gestión educativa para el desarrollo del consejo técnico escolar y del consejo escolar de participación
- 2.1.4. Establece junto con el director los procesos de gestión educativa para el desarrollo del seguimiento y sistematización del logro de las metas establecidas por el consejo técnico escolar
- 2.1.5 organiza los procesos de gestión escolar para el análisis de las evaluaciones internas y externas de la escuela

Elaboración propia con apoyo de Evaluación de Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017. (Pág.: 91)

Tabla No.12-ADimensión de perfil 3	Parámetro
un subdirector de gestión que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad parámetros	3.2 selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional

Indicadores sobresalientes de la Dimensión 3

- 3.13. Participa sus pares en el análisis de su práctica profesional con la finalidad de identificar aspectos a mejorar
- 3.2.1. Utiliza estrategias para la búsqueda selección y uso de información procedente de diferentes fuentes que apoyen su desarrollo profesional.
- 3.2.3 utiliza la lectura de diferentes tipos de textos como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional.
- 3.2.4. Produce textos con la finalidad de compartir experiencia y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje
- 3.3.1 participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional
- 3.3.2 utiliza el espacio del consejo técnico escolar para el aprendizaje y desarrollo profesional
- 3.3.3 Utiliza medios impresos y las tecnologías de la información y comunicación disponibles en su contexto para fortalecer su desarrollo profesional. Con la explicación anterior sustentamos la gestión de la introducción de proyecto de plataforma digital que los profesores abonaran con experiencias exitosas a través de las juntas

Elaboración propia con apoyo de Evaluación de Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017. (Pág.: 93)

Tabla No. 13-A Dimensión del Perfil 5	Parámetros
un subdirector de gestión que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer para la tarea educativa	5.3 realiza acciones para fortalecer la comunicación con la dirección escolar y el colectivo docente.

Indicadores sobresalientes e la Dimensión 5

- 5.3.1 desarrolla trabajo colaborativo con el director escolar y el subdirector de gestión escolar
- 5.3.2 establece vínculos entre el trabajo del colectivo docente y el trabajo de la dirección para el logro de los aprendizajes en los alumnos

Elaboración propia con apoyo de Evaluación de Desempeño del Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Escolares de Educación Básica ciclo escolar 2015-2017. (Pág.: 94)

En síntesis: Tomando en cuenta esta última dimensión se reconoce el contexto del colegio para verificar las necesidades a cumplir con eficacia para lograr una calidad en el colegio. Dentro de las funciones del líder una de las tareas más complejas a la hora de practicarlo se requiere ejercer correctamente la autoridad, y las estrategias deben de ser instituyentes para que permitan alcanzar el objetivo con equipo con el director, el subdirector académico y el colectivo docente. El liderazgo directivo se puede determinar como un requisito, implementado con todas las definiciones anteriores las estrategias y los planes para llevar a cabo esas estrategias en un contexto específico se define como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, el líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades. El líder es el puente que une los intereses institucionales con los de los colaboradores sea el directivo o el Consejo técnico para lograr los objetivos.

Al respecto a las contribuciones y aportes de Gózales, Taylor, Fayol Weber a los principios de gestión sustenta a los centros escolares como organizaciones que construyen estructuras, por lo que la gestión escolar permite realizar las políticas educacionales de acuerdo con las necesidades de su comunidad educativa y con las adecuaciones pertinentes a su contexto, por su puesto empleando la herramienta de liderazgo en el conjunto directivo y docentes para un logro pedagógico en los alumnos. Las tres categorías la institucional escolar y pedagógica forman la gestión educativa y para que esta sea estratégica se debe de dar cambios positivos constantes y así lograr la gestión educativa estratégica, que es precisamente lo que se toma en cuenta para realizar la planeación y evaluación en la Ruta de Mejora; que finalmente es esta es un sistema de gestión que permite a la escuela sistematizar sus procesos de mejora, recurso que el Consejo Técnico utiliza como herramienta de apoyo en la organización, dirección y el control de las acciones, que el Colectivo escolar, subdirectores y directores han decidido llevar a cabo como fin de lograr los objetivos de la organización. Y en particular en este estudio de caso que se está desarrollando porque se visualiza como una empresa, que hace uso de la autonomía curricular por ser un colegio privado es decir constituye un negocio que debe de ser fructífero con ganancias y para lograrlo debe de ofrecer calidad, y al mismo tiempo es regido por los estatutos de la SEP los cuales deben de tener cumplimiento

CAPITULO 3

“DISEÑO METODOLÒGICO DE LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL COLEGIADO EL ESTUDIO DE CASO DEL COLEGIO INGLÈS MICHAEL FARADAY”

La gestión educativa se encuentra orientada a los proyectos educativos de las instituciones que buscan conservar la autonomía institucional, emanada dentro de las políticas y que engrandecen los procesos pedagógicos con la finalidad de dar respuesta a las necesidades educativas ya sean nacionales o regionales. La OCDE constituye un foro único en su género donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización

La gestión escolar ocupa un lugar destacado para orientar el logro en la misión de la escuela. El subdirector como gestor escolar: su función es colaborar con el director general y el director académico quien debe garantizar que el proceso pedagógico se desarrolle en concordancia con las políticas del SEP. En la gestión escolar realizar los procesos de orientación y asesoramiento de la enseñanza con aplicación de los métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y coadyuvar a la formación docente, propiciando espacios para los intercambios de saberes locales, nacionales e internacionales a través de los colectivos de formación e investigación docente para profundizar en su actualización.

El término de Gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, diligencias que permiten la realización de cualquier actividad, son todos aquellos tramites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

Debido a las transformaciones actuales ahora en La ley general de docencia se especifica la actuación de nuevas figuras una de ellas es el subdirector de Gestión. Los deberes de un subdirector de gestión básicamente tienen que ver con todo lo administrativo son los responsables para enviar a inspección todos los documentos en tiempo y forma y son jefes inmediatos de todos a excepción del director general, homológamente con el subdirector académico responsable como su nombre lo dice del área académica tomando en cuenta las estrategias que se van aplicar en la ruta de mejora en consenso con el Consejo Técnico para lograr la mejoría de áreas educativas

Pregunta principal

¿Cómo influye el liderazgo del directivo en el (consejo técnico escolar), y en la ruta de mejora en el diseño de las estrategias de gestión dentro de la organización escolar del Colegio Inglés Michael Faraday A.C. Plantel Aragón?

Preguntas específicas de investigación

- 1.- ¿Cómo lograr un liderazgo compartido directivo y el Consejo técnico escolar, que se refleje en la ruta de mejora con las diferentes formas de trabajo colegiado?
- 2. ¿Cuáles son las características y aptitudes de un líder?

Objeto de Estudio

Es toda aquella persona docente o no docente que tienen las características y habilidades de un líder

- ▶ Las estrategias del directivo y de los subdirectores se manifiesta desde el consejo técnico, (Docentes); la ruta de mejora y como promotor de la mejora educativa dentro del plantel. Fortalecer el liderazgo y la gobernanza a través de la gestión escolar.

Es un colegio privado se ve desde dos perspectivas como negocio y como centro educativo con una calidad de educativa con eficiencia y eficacia y esto se puede lograr con proyectos En el colegio Inglés Michael Faraday plantel Aragón, la directora académica solo se presenta los días martes y jueves los otros tres días está en el plantel de Anáhuac. El director en algunas ocasiones por juntas generales realizadas por el dueño entre directivos, o las juntas de directores de cada mes realizadas por los supervisores o las extraordinarias existe ocasiones que no se encuentra el director en el plantel. Diseñar la planeación estratégica desde la gestión escolar para dirigir proyectos que apoyen los docentes del Colegio Michel Faraday que logren una calidad educativa con eficiencia y eficacia. La gestión Escolar del subdirector se manifiesta desde el consejo técnico, la ruta de mejora y como promotor de la mejora educativa dentro del plantel. Fortalecer el liderazgo y la gobernanza a través de la gestión escolar, para diseñar proyectos educativos

Hipótesis

Si hay un liderazgo comprometido y se hace un trabajo colegiado eficaz como consecuencia se tendrá un liderazgo compartido

Objetivos

Objetivo general

Analizar el papel del liderazgo en el Consejo Técnico y del directivo en la gestión de estrategias educativas que llevan a proyectos

Objetivos específicos

Analizar el tipo de liderazgo en la gestión de proyectos, en los equipos de trabajo dentro de la organización del colegio Michael Faraday

Analizar las características y habilidades del líder o directivo en el diseño e importancia de la gestión de estrategia en el Consejo Técnico

Categorías de análisis

Este trabajo de investigación “estudio de caso”, tratará sobre el liderazgo y sus habilidades por parte de dirección en el marco del consejo técnico en la aplicación de la ruta de mejora. Estrategia aplicada a la Esc. Sec. “Inglés Michael Faraday. A.C.” de la Ciudad de México, será una Tesis en Modalidad de investigación y recuperación de la Experiencia Profesional.

- Este trabajo de investigación tratará sobre liderazgo en el marco del consejo técnico en la aplicación de la ruta de mejora.

Utilizando las categorías: el estilo de liderazgo, las características y aptitudes de un líder, la habilidad de gestión de estrategias y el (consejo técnico, implementado por la Ruta de mejora)

Tipo de Investigación

Este trabajo de investigación tratará sobre liderazgo de dirección coadyuvando en el marco del consejo técnico para generar la gestión estratégica a través de la aplicación de la ruta de mejora en la Esc. Secundaria “Inglés Michael Faraday” de la Cd. De México estará basado en un estudio de caso y en la investigación cualitativa, la cual, según Watson-Gegeo (1982) citado en (Pérez, 1994) dice:

Que la investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo de estudio (Pérez: 1994: pàg.:46).

La investigación cualitativa es muy amplia, en ella podemos encontrar una gran variedad de métodos y corrientes, entre ellos podemos mencionar: estudio de casos, investigación-acción, antropología cognitiva, análisis de contenido, investigación documental, análisis conversacional, investigación descriptiva, investigación directa, etnografía educativa, hermenéutica, investigación heurística. Mientras tanto en este trabajo uno de los métodos de investigación que se utilizará será la investigación documental que según Chong (2007) dice:

La investigación documental es el estudio de los documentos que se derivan del proceso de la investigación científica y permite referir y citar investigaciones realizadas en otras partes del mundo que aporten información a la investigación para la cual fueron consultados. (Chong: 2007: pág.: 56)

Hay que mencionar que la investigación es un elemento fundamental para la elaboración de este proyecto, por lo cual es conveniente mencionar diferentes definiciones por lo que Según Alfonso (1995): La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, que conducente a la construcción de conocimientos.

Se llevará a cabo un estudio de caso ya que solo se realizará en el Colegio Inglés Michael Faraday según el libro básico en la historia del campo Iberoamericano de estudios en comunicación número 75 febrero-abril 2011 en su primera página se afirma

"[...] que el estudio de caso parte del supuesto de que es posible conocer un fenómeno estudiado partiendo de la explicación intensiva de la unidad de análisis, donde el potencial heurístico está centrado en la relación entre el problema de investigación y la unidad de análisis, lo que facilita la descripción, explicación y comprensión del sujeto/objeto de estudio. El investigador en el estudio de caso debe, en un inicio, reconocer la unidad/sujeto/objeto de estudio, que puede ser una persona, una organización, un programa de estudio, un acontecimiento particular o una unidad de análisis documental" (s/p: 2001: pág.: 1)

► Será una tesis en Modalidad de investigación, estudio de caso: interpretativo aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren y ratifiquen o definen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.

- El estudio de caso es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implican un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido esto como entidades sociales o entidades educativas únicas. Es un método de investigación cualitativo
- La Modalidad de estudio de caso:
- El estudio de caso interpretativo aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren y ratifiquen o definen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención d la información.
- Proceso de investigación de un estudio de caso
- Sake (1998) señala, “que por sus propias características el estudio de caso es difícil de estructurar en un plan de investigación con unos pasos delimitados y claramente secuenciados. No obstante, atenderemos al criterio didáctico de esta obra sugerimos la propuesta de Montero y León (2002) para el desarrollo de este método

Muestra

Corresponde a los profesores que componen el claustro de nivel secundario, del Colegio Michael Faraday, Plantel Aragón. Correspondientes a 15 docentes, dos coordinadores escolares, subdirector académico y director del plantel.

Instrumentos de la recolección de datos/ Técnicas de análisis

- Análisis documental revisar la teoría y contrastarla con la realidad referente a liderazgo
- Observación participante en la ruta de mejora para medir y analizar el liderazgo colegiado con el cuestionario a los 15 profesores de nivel secundaria

- Realizar una entrevista al director del colegio para analizar el tipo y características de líder directivo, así como la habilidad de gestión con su experiencia

Dimensiones temporal y espacial

- ▶ Período Comprendido
 - ▶ De agosto de 2017 a julio de 2019
- ▶ Criterios que se tomaron en cuenta
 - ▶ Rendición de cuentas del ciclo escolar 2017 – 2018
 - ▶ Diagnóstico inicial del ciclo escolar 2018 – 2019
 - ▶ Seguimiento de la estrategia global del ciclo escolar 2018 - 2019
 - ▶ Rendición de cuentas del ciclo escolar 2018 – 2019

El nivel de la investigación: será descriptiva, interpretativa, teórica con recolección de datos con cuestionarios y encuestas para establecer patrones y lograr analizar el proceso de liderazgo, las características, así como las habilidades que debe de tener un líder, en trabajo de equipo. La población a la que se va a dirigir para realizar el estudio de caso es a los docentes la plantilla completa del área de secundaria

Acciones de proyecto

- Conocer qué características y habilidades hace posible un liderazgo, colaborativo dentro de las instituciones privadas como es el caso del Colegio Inglés Michael Faraday y cómo lograr gestionar estrategias educativas que permitan llevar a cabo proyectos o rutas de mejora a través del director y el consejo técnico.
- Se pretende que con la interpretación desde la parte cualitativa y cuantitativa hacer teoría fundamentando y teniendo el soporte teórico de la investigación y lograr una alternativa en los colegios privados ya que los mayores pesos de las variables determinaran como se lleva acabo y en el cualitativo en los términos de encuestas diagnóstico de análisis y a través de las tablas

➤ Se aplicará un cuestionario diagnóstico para identificar en un primer acercamiento que entienden por liderazgo.

➤ Se iniciará profundizando en el papel que juega los tipos y estilos de liderazgo, así como sus características y aptitudes de líder para lograr una habilidad de gestión en el Consejo Técnico y logra una Ruta de Mejora que cumpla con los objetivos acordados. El cuestionario que se realizó a los Docentes, es de creación propia está constituido por 20 preguntas en cada una de ellas tenía que rellenar un ovalo de categoría dependiendo de lo considerara el docente como su respuesta verdadera excelente, bueno, regular o malo. Para cuestiones de sistematización y vaciado excelente es 3, bueno es 2, regular es 1 y malo es 0. Los datos extraídos del cuestionario y vaciados

➤ El cuestionario se realizará a los dos coordinadores del Colegio Ingles Michael Faraday, es una adaptación propia basada en Test de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard et al. Compromiso organizacional-test Meyer y Allen <https://www.docsity.com/es/compromiso-organizacional-test-meyer-y-allen /376066>, está constituido por 14 situaciones y cada situación tiene 4 posibles acciones alternativas donde 3 es siempre 2 la mayoría de veces, 1 algunas veces, 0 nunca. Se intentó obtener una “fotografía” de su propio estilo.

➤ En total se realizarán 2 cuestionarios uno a cada uno de los coordinadores escolares en un espacio temporal del seguimiento de la estrategia global del ciclo escolar 2018-2019 en la Ruta de Mejora en consecuencia por los acuerdos en el Consejo técnico.

➤ Así mismo se realizaran dos entrevistas al director y subdirectora académica del colegio Inglés Michael Faraday validad con dos pilotajes a dos directores de otros colegios quienes realizaron modificaciones asertivas con sus comentarios: Las categorías con las que se trabajaron en la entrevista fueron las mismas que en el cuestionario para los docentes y los coordinadores escolares (tipos, características y aptitudes de liderazgo, gestión estratégica y el Consejo Técnico implementado con la Ruta de Mejora. Se realizaran 33 preguntas pero por ser

un entrevista los valores no son numéricos sino cualitativos con las siguientes interpretaciones ; los tipos de liderazgo, características y habilidad y actitudes de un líder, Consejo técnico y Ruta de Mejora, la experiencia y la habilidad de gestión estrategias que permitan enlazar con un liderazgo situacional de Kurt Lewin y que permita verificar o desechar el objetivo general y los objetivos específicos, así como la hipótesis, y dar contestación a la pregunta principal como a las preguntas específicas.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo general	Variable	Indicadores	Tipos liderazgos Indicadores	Descripción
Analizar el papel del liderazgo en el Consejo Técnico y del directivo en la gestión de estrategias educativas que llevan a proyectos	1.-Estilos de liderazgo 2.-La gestión de Estrategias	<p>Medir el liderazgo a través de la teoría, cuestionarios y entrevistas</p> <p>Tomar en cuenta el consejo técnico y la ruta de Mejora medir si se cumplen las características y habilidades, teóricas de un líder en la práctica</p>	Autocrático	<p>El líder determina toda la norma política, dicta de uno en uno los pasos y las técnicas de la actividad, decide el trabajo por hacer y designar a la persona que debe realizarlo el líder tiende a personalizar sus alabanzas o críticas al trabajo permanente separado, y no participa activamente con el grupo excepto en las demostraciones</p>
			Democrático	<p>Toda norma política es asunto de discusión y decisión de grupo que el líder anima y asiste, prospectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión se embozan los pasos generales hacia la meta del grupo el líder sugiere dos o más procedimientos o alternativas a escoger, los miembros son libres de trabajar con quien deseen y se deja al grupo la división de tareas, es objetivo al alabar o criticar se basa en los hechos y trata de ser un miembro regular del grupo sin realizar demasiado trabajo</p>
			Laissez-faire	<p>Libertad completa de decisiones del grupo o individual con mínima participación del líder, proporciona los medios y la información solo cuando se le pide fuera de esto no participa en la realización de trabajo. Los comentarios espontáneos a las actividades de los miembros son poco frecuentes, a menos que se pida intentar valorar o regular el curso de los acontecimientos.</p>
			Estructurado	<p>Decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos como, cuando y quien realizara la actividad</p>

			Entrenador	Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, el líder debe de ser paciente, entender a su personal y entrenarlo
			Alentador	Se asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente
			Delegado	Asigna tareas al colaborador apropiado dejando que proceda por sí mismo, una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse que el colaborador tiene los recursos necesarios y establezcan sus propias metas
			Carismático	Encarna el poder y la autoridad basado en la fe y fidelidad incondicionales, proyecta una presencia poderosa y segura y dinámica emplea componentes verbales y no verbales y utilizan un tono de voz cautivador y atrayente transmite seguridad
			Estratégico y eficaz	Ante cambios estratégicos las decisiones que tomen los directivos permitirán que la empresa se fortalezca, acciones estratégicas exitosas, es decir que procure que sus colaboradores comprendan la importancia de ser estrategia y definir metas que pretenden alcanzar
	La gestión de estrategias		Consejo técnico	Es un órgano colegiado integrado por todos los actores que estén directamente relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje de un centro educativo, es el órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógico de cada escuela de educación básica encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todos los alumnos de la misma.

			Ruta de Mejora	Es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora, en ella se expresan las decisiones que toman los colectivos docentes para construir una mejor institución educativa que tome como centro de su ocupación a los alumnos y su aprendizaje, el verdadero valor de la ruta de mejora es cuando se traduce sus acciones concretas en los salones y en la escuela
			Proyectos	Es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas para crear un producto, servicio, o resultado único, con la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas.
	Características y aptitudes de un líder		La aptitud para organizar	Disponer de un conjunto de personas y medios para un fin determinado
			La aptitud de organización	Demanda cambios en los sistemas de gestión
			La aptitud de la preparación	Arreglo de las cosas necesarias para un fin determinado
			La aptitud del arte de vender	Técnica que se utiliza día a día en la comunicación de la empresa
			La aptitud para la enseñanza	Transmisión de ideas, conocimientos, experiencias y habilidades a las personas que no los tienen
			La aptitud para aprender	Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio el ejercicio, o la experiencia

			La aptitud de la flexibilidad	Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades
			La aptitud para resistir a la crítica	Resistir y responder con la transformación, positiva
			La aptitud de conceder poder a otros	Conceder la facultad de hacer determinada cosa
			La aptitud para la motivación intrínseca o íntima	Realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin la necesidad de ningún incentivo externo
			La aptitud para la iniciativa	Capacidad para idear, idear o emprender cosas
			La aptitud para la resolución	Solución o respuesta que se da a un problema, una dificultad o una duda
			La aptitud para la originalidad	No copia ni imita a otros
			La aptitud para el profesionalismo	Característica de la persona de desempeñar una actividad
			La aptitud para el equilibrio	Estado de estabilidad y balanceo compensación entre los atributos o características de dos situaciones.

CAPITULO 4.

ANÀLISIS DE “LA DECISIONES DEL ÒRGANO COLEGIADO

La presente investigación está enmarcada dentro del paradigma cualitativo, en un estudio de caso específico el Colegio Inglés Michael Faraday; basándose en el liderazgo situacional de *Kurt Lewin* quien relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de persona a los que hay que liderar y relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo (autoritario, democrático, laissez-faire), y sumando a otros autores como *Druker* con el liderazgo situacional, *Hollander* con el liderazgo tradicional, *Burns y Bernad Banss* con el liderazgo transformacional, *Kotter y Goleman* Liderazgo en el siglo XXI se ha realizado un concepto propio el cual se denomina “**Liderazgo Colegiado**”.

Se inicia la triangulación del análisis con la pregunta principal y las tres específicas se toman como base para un cuestionario diagnóstico a los 15 profesores de nivel Secundaria que integran la junta de Consejo del Colegio Inglés Michael Faraday Plantel Aragón ubicado en Loreto Fabela la finalidad es un primer acercamiento para indagar como identifica el docente el liderazgo.

Las materias que imparten los docentes a los que se les aplicó el cuestionario Diagnóstico en este primer acercamiento son: Español (dos profesoras), matemáticas (dos profesores), Geografía, Inglés, Francés, Biología, Música, Química, Física, Computación, Formación humana, Talleres (educación física, mecanografía, y exposición oral y escrita) En las matrerías de Formación Cívica y Ética como Historia existe una profesora más que imparte las mismas asignaturas que una servidora.se puede ver el cuestionario diagnóstico como se aplicó en el anexo Cuestionario 1. El análisis, realiza una descripción de la percepción de lo que es un liderazgo, con el objetivo de triangular la información de cuadro comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de mando y liderazgo que se encuentra en el capítulo dos, utilizando únicamente el vaciado de las tres últimas preguntas del cuestionario diagnóstico (ver anexo 1Tabla de vaciado de cuestionario diagnóstico a docentes) ya que las otras no tienen relación concreta. Para realizar el cuadro no se usó ningún programa informativo para ello, lo que se hizo fue seguir los criterios propuestos por Gil Flores (1994). El análisis de los datos que se ha llevado acabo es cualitativo y desde el punto de vista de aproximación interpretativa desde la posición (fenológica) donde los datos son los significados atribuidos a la realidad por cada individuo (Gil Flores,1994, pàg:14) se adaptó por un análisis de contenido

Hallazgo en el Cuestionario Diagnóstico cuadro 1:

En este primer acercamiento que el liderazgo se manifiesta con una definición de tipo “democrático” El líder delega autoridad e involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de el Colegiado

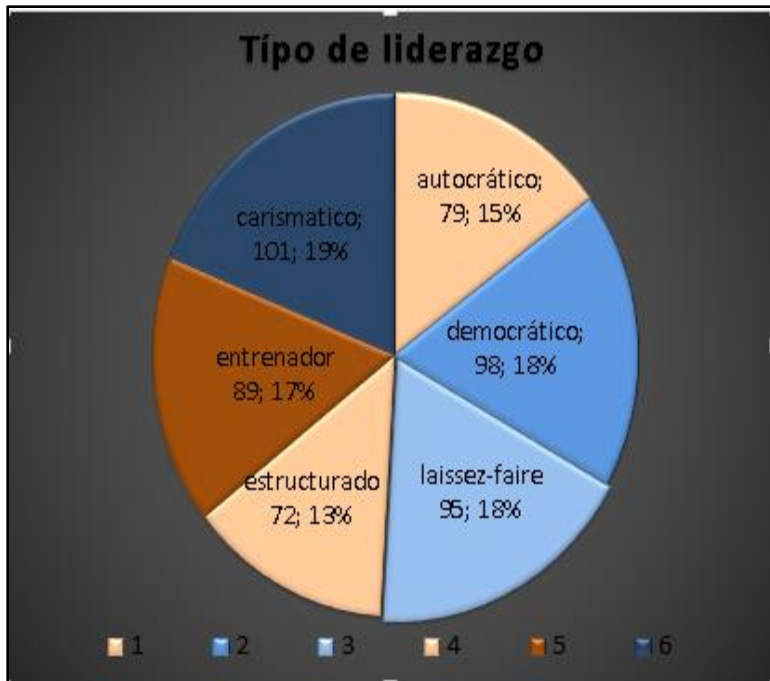
Liderar significa que se tendrán ciertas responsabilidades que cumplir

El liderazgo sirve para ayudar y hacer un mejor trabajo e implica que existen líderes en el colegio a nivel secundaria

Fuente: extraído del cuestionario diagnóstico aplicado a docentes en el Colegio Inglés Michael Faraday
Elaboración propia.

Análisis del Cuestionario a Docentes del Colegio Inglés Michael Faraday

En seguida se presentan los principales resultados que responden a las cuestiones de investigación. Se inició profundizando en el papel que juega los tipos y estilos de liderazgo, así como sus características y aptitudes de líder para lograr una habilidad de gestión en el Consejo Técnico y logra una Ruta de Mejora que cumpla con los objetivos acordados. El cuestionario que se realizó a los Docentes, es de creación propia está constituido por 20 preguntas en cada una de ellas tenía que rellenar un ovalo de categoría dependiendo de lo considerara el docente como su respuesta en escala jerarquizada (excelente, bueno, regular o malo). Para cuestiones de sistematización y vaciado se otorga un puntaje el cual es el siguiente excelente es 3, bueno es 2, regular es 1 y malo es 0. Los datos extraídos del cuestionario y vaciados (ver anexo 2 cuestionario aplicado a docentes) han sido tratados a través del paquete estadístico SPS22 (ver anexo grafica 1), cuyos resultados estadísticos, descriptivos han sido, tipos de liderazgo 1.- autocratico, 2.- democrático, 3.- Laissez-faire, 4.- estructurado, 5.- entrenador, 6.- carismatico. en la gráfica número 1 aparecen los porcentajes de la suma del cuadro 3 resultados de análisis de las categorías de operacionalización de las variables que se encuentra en este mismo apartado más adelante, los porcentajes dan lugar a un análisis de tipo descriptivo, que permite resaltar

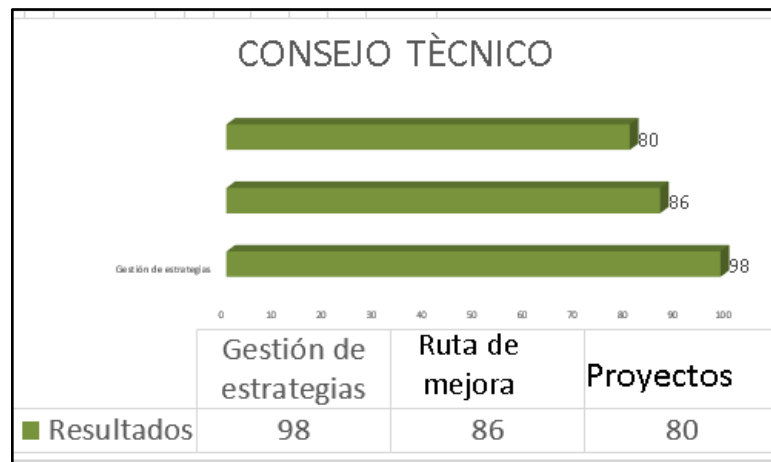


que 2.- democrático, 3.-laissez-faire, 6.- carismático; los tres que están de color azul son los más utilizados por los docentes en el Consejo Técnico. Se realiza una comparación con los niveles de liderazgo de los docentes apoyados con el (cuadro 3 Resultados de análisis de categoría en la primera fila), corresponde al 87%, haciendo uso de estos tipos de liderazgo, tomando en cuenta la interpretación que se realizó en el cuadro 2 análisis de las habilidades y características del líder.

Grafica1.Elaboracion propia. Datos extraídos del cuadro 2 Análisis de las habilidades características del líder y el cuadro 3 resultados de análisis de categorías de operacionalización de las variables

Para analizar las categorías utilizadas en el Consejo técnico se aplicaron las siguientes tres categorías y se pueden observar en el (cuadro 3 análisis de categorías en el segundo rubro en el de color azul) y se grafica resultados estadísticos, descriptivos

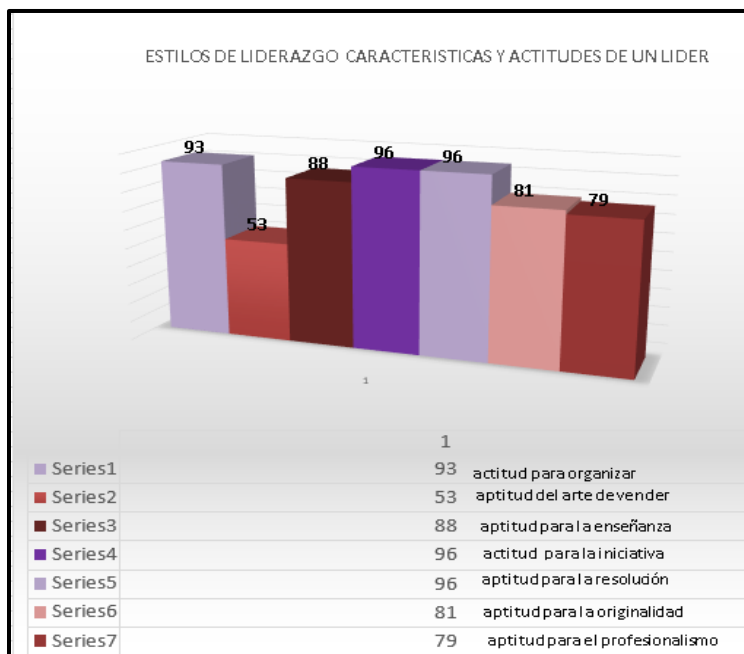
- 1.-Gestión de estrategias con 98%
- 2.-Ruta de mejora 86 % y
- 3.- proyectos 80 %.



Grafica 2 Elaboración propia información extraída de cuadro 3 resultados de análisis de categorías en el segundo rubro Consejo Técnico, apoyados en las encuestas a docentes.

Anterior se observa claramente que los docentes en la Junta de Consejo Técnico utilizan de manera efectiva la Gestión de estrategias implementada en la Ruta de Mejora, con los tipos de liderazgo que tienen mayor porcentaje, por lo que se desprende que es un liderazgo situacional como el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay

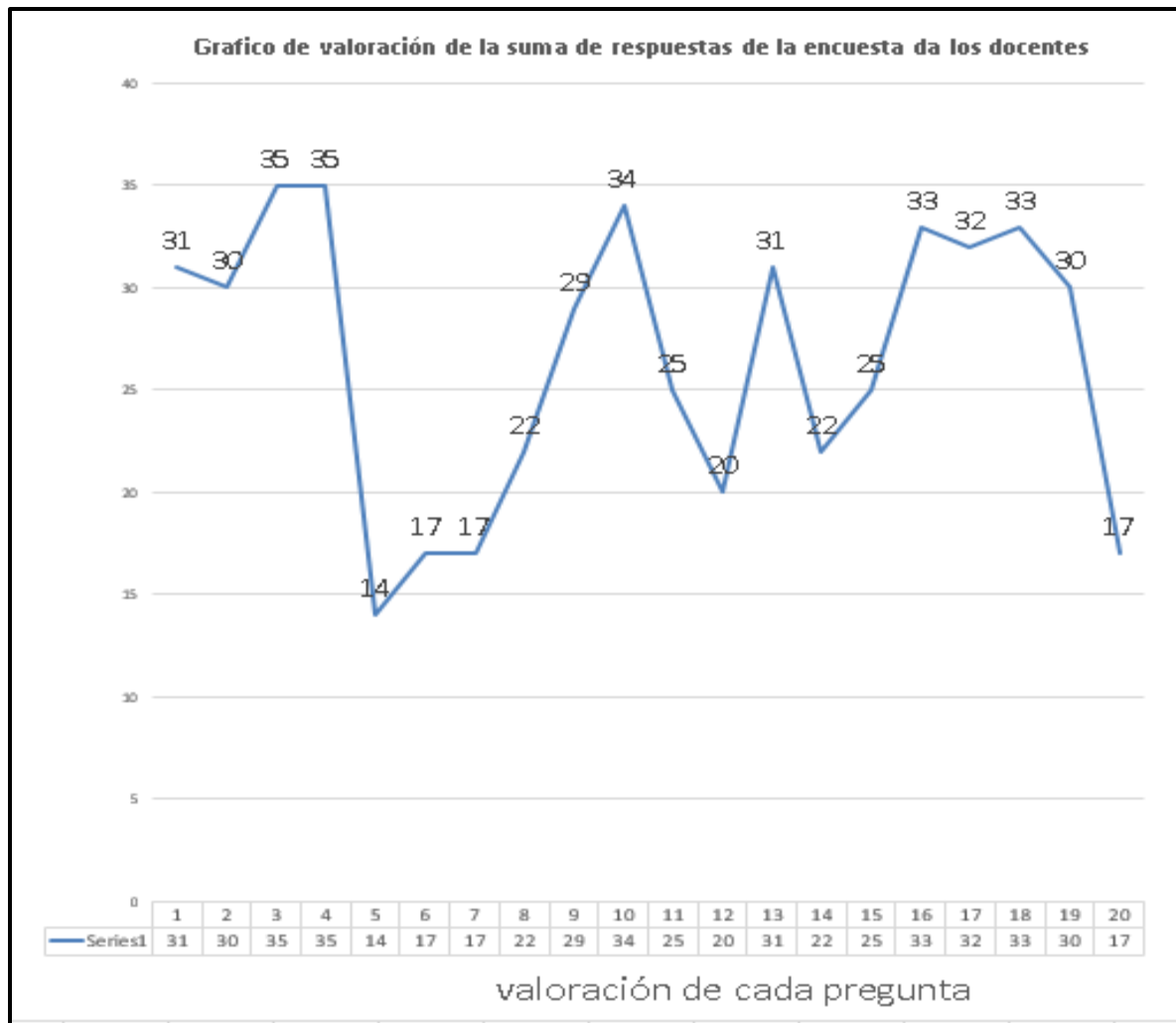
que liderar y el grupo. 1.-democratico: Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia, todo plan es materia de discusión en el grupo, esto es el líder lo fomenta y lo favorece, de la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro, 2.- Laissez-faire: El líder no ejerce liderazgo alguno, lo limita todo lo posible, total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos, 3.- carismático, es también una habilidad del liderazgo ya que quien posee dicha cualidad I revela una real capacidad para atraer o fascinar a su entorno.



En la gráfica 3 (estilos de liderazgo características y actitudes de un líder), refleja en el color morado en la serie 4.- actitud para la iniciativa con 96%, 5.- actitud para la resolución con 96% y 1.- actitud para organizar con 93%, las actitudes más sobresalientes que el líder aplica en la Junta de Consejo Técnico para aplicar en la Ruta de Mejora y lograr las estrategias que se gestionaron para mejorar la calidad del Colegio Inglés Michael Faraday.

. Grafica 3 elaboración basada en los datos extraídos del cuadro 3 resultados de los análisis de las categorías de operacionalización de las variables, con la encuesta realizada a docentes y el apoyo del cuadro 2 análisis de habilidades y características del líder, que se interpretaron y que a bajo se analizan, para mayor claridad

Las otras categorías del rubro 3 que también se graficaron menores de 90% se representan en la gráfica con color café y sus degradados iniciando con la serie 3 la aptitud para la enseñanza con un 88% , la serie 6 la aptitud para la originalidad con el 81%, serie 7 la aptitud para el profesionalismo con el 79% y la serie 2 la aptitud del arte de vender con 53% esto se puede observar en el cuadro 3 análisis de las categorías de operacionalización de variables en el tercer rubro Estilos de liderazgo características y actitudes del líder; son utilizados en menor cantidad.



Grafica 4 elaboración propia información extraída de cuadro 3 Análisis de las categorías de operacionalización de las variables, con la encuesta realizada a docentes.

En la gráfica número 4, de manera genera, se presenta cada uno de los porcentajes de las respuestas que se obtuvieron en la encuesta a docentes señalando en el cuadro 3 análisis de las categorías de operacionalización de las variables, con color verde las aceptable que están en la gráfica de puntos en la parte de arriba, en color amarillos las que se consideran regular que en la gráfica están en la parte media y de color rojo las que no son tan aceptables y en la gráfica se localizan en la parte de hasta abajo con la leyenda valoración de cada pregunta, se observa las preguntas con su total obtenido al sumar todas las respuestas de los 15 docentes que pertenecen al área de secundaria del Colegio Inglés Michael Faraday plantel

Aragón. Esta información se utiliza para realizar el cuadro 2 “Análisis de las habilidades del líder” se tomó en cuenta las variables del proyecto 1.-Estilos de liderazgo y 2.-La gestión de Estrategias.

Las categorías descritas son las que se tomaron en cuenta en la operacionalización de las variables la cual está compuesta por Tipos de liderazgo (indicadores), La gestión de estrategias y las características y aptitudes de un líder que se encuentra en la página 87 capítulo 3 “Diseño metodológico de la gestión de estrategias en el Colegiado el estudio del caso en el Colegio Ingles Michael Faraday”. Las categorías de habilidades aptitudes y características que emergieron del vaciado del Cuestionario a docentes como un hallazgo (ver anexo Tabla 2), el cual sirvió para realizar el siguiente cuadro.

A cada una de las preguntas del cuestionario en el vaciado se le asignó un nombre que podía ser una variable, un tipo de liderazgo, una característica, una aptitud estas se eligieron dependiendo de la pregunta y la respuesta que dieron cada uno de los docentes así como la acción que se realizaba el directivo del colegio como la subdirectora para lo que se revisó las dos entrevistas(ver anexo Tabla 3) vaciado de la entrevista al director, la entrevista realizada a la subdirectora académica desgraciadamente no aporta información para la investigación es muy imprecisa en sus contestaciones (ver anexo tabla 4) para triangular la información, posteriormente a cada una de ellas se le dio una explicación que se puede observar en el siguiente cuadro titulado “Análisis de las Habilidades características del líder”.

Cuadro 2 “Análisis de las habilidades características del líder”
➤ Pregunta 1 Habilidad y característica de liderazgo, porque es una característica personal a la que se hace referencia ya que es para lograr aplicar el liderazgo
➤ Pregunta 2 Gestión estratégica. Ya que si no existiera un trabajo de gestión estratégica no existiría avance en los objetivos a lograr
➤ Pregunta 3 Compromiso, Porque los docentes se comprometen para que se apliquen los acuerdos establecidos
➤ Pregunta 4 Gestión estratégica. Requieren de diversas estrategias para lograr el objetivo

- Pregunta 5 Liderazgo colegiado. Para que logre una armonía entre los docentes evitando conflictos entre cada uno de ellos y lograr un ambiente de trabajo sano
- Pregunta 6. Liderazgo Colegiado. Para establecer una sana convivencia entre el líder directivo y docentes con los padres de familia y así logre la participación
- Pregunta 7 Habilidad y característica de liderazgo. Cada uno de los integrantes del colectivo docente al igual que el director y la subdirectora académica tiene un tipo de liderazgo determinado con una habilidad para lograr convencer de los objetivos que benefician al colegio
- Pregunta 8 Características del liderazgo Es elemental de un líder el convencer
- Pregunta 9 Consecuencia de liderazgo. El líder directivo aplica su habilidad para lograr que los docentes sean los que propongan la forma de cumplimiento de los objetivos
- Pregunta 10. Habilidad y característica de liderazgo Es una manipulación al final para que el propio docente sea el que se comprometa sin que se vea la coerción de dirección
- Pregunta 11. Habilidad de Gestión Porque el líder directivo o no, logra convencer a todos los demás
- Pregunta 12 Habilidad y características de un liderazgo. A, aunque el docente se resiste termina haciendo caso al líder directivo porque logra manipular a los docentes o para que otro docente plante su idea en el consejo técnico
- Pregunta 13 Habilidad de Gestión claras o no es que tan hábil es el líder
- Pregunta 14 Habilidad y característica del liderazgo a pesar que el docente no está de acuerdo el líder fue capaz de convencerlo y cambiar su decisión
- Pregunta 15 Habilidad de gestión Hace que el Colegiado trabaje en grupo
- Pregunta 16 Tipo de liderazgo hay diferentes tipos de líderes
- Pregunta 17 Habilidad de gestión el líder debe tener la habilidad de comunicar y ser empático para que crea en él y para que el colectivo trabaje porque de otra manera nunca van hacer nada
- Pregunta 18. Habilidad de gestión es indispensable para que se logre la meta
- Pregunta 19 Habilidad de Gestión manipula los docentes
- Pregunta 20 Tipo de liderazgo forma de relacionarse

Fuente: extraído del cuestionario aplicado a docentes en el Colegio Inglés Michael Faraday elaboración propia.

Nota: El cuestionario realizado a los Docentes en la forma como se aplicó se puede observar en el (Anexo cuestionario 2).

Para realizar (el cuadro 3), se tomó como base el Cuestionario a los Docentes de nivel secundaria (anexo cuestionario 2) el vaciado del cuestionario aplicado a docentes (anexo tabla 2) y el cuadro 2 “Análisis de las habilidades características del líder” para poder realizar el análisis de las categorías de operacionalización de las variables que a continuación analizaremos con el cuadro 3.

Iniciamos con los niveles de liderazgo colegiado son altos tomando en cuenta las preguntas que se refieren a l tema 1, 8 y 10 dando un total de 87. Iniciare por la categoría **2.-En Consejo técnico** resaltado en color azul resaltado se encuentra la categoría de análisis de consejo técnico la gestión de estrategias tiene una suma de 98 seguida por la aplicación en la Ruta de Mejora y por último la implementación de Proyectos.

En la revisión del análisis del **1.-tipo de liderazgo** refleja la suma más alta de 101 en la habilidad de carismático en seguida encontramos el 98 con un tipo de liderazgo democrático, 95 que especifica también un tipo de liderazgo laissez-faire,

3. Estilos de liderazgo características y actitudes de líder iniciativa y resolución tiene la misma cantidad de suma y después la actitud de organizar con 93.

Por lo que podemos concluir con los datos anteriores, se observa que el Consejo técnico como una institución un espacio donde se realiza el trabajo Colegiado y para llevar a cabo este trabajo es el liderazgo como una gran herramienta, que contiene la habilidad de carismático, iniciativa , resolución de problemas una actitud para organizar y que se refleja en dos tipos de liderazgo en el democrático y Laissez- faire; que ahora lo enlazamos con un cuadro de comparación ubicado en el marco teórico de la página 59 del trabajo de investigación titulado **análisis comparativo de las funciones y reacciones del equipo ante los estilos de mando y liderazgo** se comprenderá que el contraste encontrado en el cuestionario realizado a la totalidad de la plantilla de docentes de Secundaria del Colegio Ingles Michael Faraday El Consejo Técnico funciona reflejado de un trabajo colegiado, con acciones de gestión de estrategias y propuestas de proyectos, de otro modo este sería rígido.

Se verifica lo que se mencionó en el capítulo 2 en la página 36. Cuando se concreta un modelo de gestión para la escuela, se enfoca su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores es relevante porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo, implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas en cooperación y coordinación con sus compañeros.

La gestión educativa se convierte en estrategia, y como está escrito en la cita textual de la página 36 de capítulo 2 en el Modelo de Gestión educativa Estratégica, para que gestión educativa sea estratégica, es indispensable que se apegue a los términos que la caracterizan. Así, una gestión educativa estratégica puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación que se reflejan en este análisis en las decisiones del Consejo técnico aplicadas en la Ruta de mejora

CUADRO 3 Resultado de análisis de las categorías de operacionalización de las variables

En primer lugar, anota la puntuación (del 3 al 0) obtenida en las preguntas que se indican y suma las tres puntuaciones:					
NIVELES DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO COLECTIVO	SUMA LAS PUNTUACIONES DE LAS PREGUNTAS N°	TOTAL DE CADA PREGUNTA	TOTAL DE CADA PREGUNTA	TOTAL DE CADA PREGUNTA	SUMA
NIVEL DE LIDERAZGO EN EL CONSEJO TÉCNICO	1+ 8+ 10 =	31	22	34	87
1. TIPOS DE LIDERAZGO					
* Autocratico	2+7+17	38	17	32	79
* Democratico	2+4+18	38	35	33	98
* Laissez- faire	10+13+14	34	38	31	95
* Estructurado	7+8+17	17	22	33	72
* Entrenador	4+9+3	35	23	25	89
* Carismatico	4+10 +18	35	34	32	101
2. CONSEJO TÉCNICO					
* Gestión de estrategias	4+18+13	35	33	38	98
* Ruta de Mejora	2+3+14=	38	25	31	86
* Proyectos	18+13+20	33	38	17	80
3. ESTILOS DE LIDERAZGO CARACTERÍSTICAS Y ACTITUDES DE UN LÍDER					
* La actitud para organizar	3+4+18	25	35	33	93
* La aptitud del arte de vender	5+6+15	14	17	22	53
* La aptitud para la enseñanza	2+3+18	38	25	33	88
* La actitud para la iniciativa	16+17+1	33	32	31	96
* La aptitud para la resolución	2+4+14	38	35	31	96
* La aptitud para la originalidad	2+1+16	17	31	33	81
* La aptitud para el profesionalismo	2+18+20	38	32	17	79

Fuente: extraído del cuestionario aplicado a docentes en el Colegio Inglés Michael Faraday elaboración propia.

Para seguir con el análisis documental de la teoría y contrastarla con la realidad encontrada en el Colegio que es una Organización por lo que se hará referencia de la ubicación en trabajo de investigación donde se da explicación de manera general para ir de lo General a

lo específico se irá dando explicación de la categoría o variable y la página de la localización de la teoría que abono a la construcción de este proyecto, analizando los cambios y las reformas que se han dado desde el Presidente Carlos Salinas de Gortari hasta hoy tomado en cuenta el artículo 3 y el apartado 73 de la Constitución mexicana, el acuerdo 717 de la educación, el artículo 28bis de la Ley General de Educación la Ruta de Mejora y la aplicación de las 4 prioridades para aterrizar en la normalidad mínima con sus 8 rasgos los cuales se implementaron en la Ruta de Mejora utilizando las habilidades características y tipos del liderazgo así como los parámetros y categorías que se localizan en la ley General de docentes que especifica las obligaciones del directivo y los subdirectores de gestión y académico.

Se revisó la teoría para contrastar con la realidad extraída del cuestionario realizado a los 15 docentes de nivel secundario del Colegio Inglés Michael Faraday

Daniel Goleman en el marco teórico (supra, p.65) que si no se tiene empatía y relaciones personales efectivas” no importa lo inteligente que seas el líder no va a llegar lejos”

Al enlazarlo con el contexto internacional que está en la página 25 del trabajo donde se da mención a El portal UNIVERSIA (España) propone 5 “actitudes” para mejorar la empatía en el liderazgo la cercanía fomentar el dialogo y mostrar interés por lo que ha ocurrido, iniciar una conversación interesándose como están, que hacen, que opinan, que les gusta desterrar los prejuicios y pensar en positivo

En la página 65 del apartado marco teórico del trabajo la número 14 aptitud para el profesionalismo, La aptitud 1 para organizar, la 11 la actividad para la iniciativa y la 12 la aptitud la resolución de las 15 que presenta la suma más alta cuadro de las aptitudes que los líderes pueden y deben de adquirir según Pat Williams las demás aptitudes tiene una suma menor pero si están contempladas se puede observar en el cuadro 3 Análisis de categorías de operacionalización de variables arriba a analizado se realiza así una triangulación con la teoría y la realidad. En la página 62 del trabajo en el apartado del marco teórico las características de un líder buen comunicador, orientado a la realidad y a la acción, flexible adaptable, positivo, seguro, buen colaborador, institucional, más que individualista, respetuoso, responsable, creativo honesto y en la página 61 las funciones y acciones que hay que desarrollar y crear equipos efectivos de trabajo así como conocer las habilidades esenciales, según Madrigal las habilidades que debe de conocer, dominar, aplicar el líder son: comunicación, organización, integrar dirigir, controlar motivar, delegar conciliar lo cual lo contrastamos con el (cuadro 5 habilidades

necesarias que debe conocer un líder) enlazamos que la capacidad de escuchar y organizar, comunicación y orientar al cambio y la mejora, promover la participación de los docentes, que es lo mismo que motivar y delegar, conciliación, atento a las necesidades de trabajo, capacidad de análisis y valoración que se enlaza con dirigir.

Las características se triangulan perfectamente con la tabla de vaciado de entrevista al director (ver anexo 2 Tabla de entrevista al director) la cual analizaremos profundamente abajo además tenemos que hacer énfasis en que relaciona el indicador que redactamos en la página 87 Medir el liderazgo a través de la teoría y las entrevistas 3 diseño metodológico de la gestión de estrategias en el Colegiado el estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday. Y que se dará una explicación más amplia a bajo en el apartado entrevista al director del Colegio. Si se realizó una mención en el apartado de los docentes es porque el liderazgo está presente en el Consejo técnico y se mencionó al iniciar el (capítulo 4) con un concepto propio de Liderazgo que emana de varios teóricos y que se le nombro Liderazgo **Colectivo**.

Realizando una síntesis de lo que trabajo por el Consejo Técnico y tomando en cuenta la gestión de estrategias en la Ruta de Mejora con el Diagnostico, Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas (ver anexo 5 la Ruta de Mejora) se realiza un comparativo a través de la observación para medir la participación del Colegiado y así analizar la forma y tipo de liderazgo que se presentó. Para realizar el cuadro no se usó ningún programa informativo para ello, lo que se hizo fue seguir los criterios propuestos por Gil Flores (1994). El análisis de los datos que se ha llevado acabo es cualitativo y desde el punto de vista de aproximación interpretativa desde la posición (fenológica) donde los datos son los significados atribuidos a la realidad por cada individuo (Gil Flores,1994,pàg:14) se adaptó por una análisis de contenido el cual lo enlazamos con la encuesta realizada a los dos coordinadores (ver anexo cuestionario 2) y con el vaciado de esta encuesta (ver tabla 2 Análisis y vaciado de cuestionario realizado a los dos Coordinadores del Colegio Inglés Michael Faraday).

Análisis de encuesta a los dos Coordinadores escolares del colegio Inglés Michael Faraday

El siguiente cuadro muestra las categorías que emergieron en el hallazgo de la encuesta a los dos coordinadores escolares. Para realizar el cuadro no se usó ningún programa informativo para ello, lo que se hizo fue seguir los criterios propuestos por Gil Flores (1994). El análisis de los datos que se ha llevado a cabo es cualitativo y desde el punto de vista de aproximación interpretativa desde la posición (fenológica) donde los datos son los significados atribuidos a la realidad por cada individuo (Gil Flores, 1994, pàg:14) se adaptó por un análisis de contenido

Las categorías que emergieron en el hallazgo de las encuestas son Cuadro 4 El Consejo Técnico las habilidades y características para la gestión de estrategias necesarias en el liderazgo



La gestión de estrategias en la Junta de Consejo con llevan un liderazgo efectivo, para asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, por lo tanto la gestión es compatible con el liderazgo



Cundo existe un liderazgo con las habilidades, características y aptitudes que tiene la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas de manera que estas puedan tomar las lineas propuestas como premisas para su acción especialmente en el plano organizativo en la Junta de Consejo tecnico



En base a la teoría y el cuestionario el estilo de liderazgo han cambiado en Instituciones escolares existe en la actualidad mayor autonomía y paralelamente una mayor responsabilidad por los resultados

Fuente: vaciado de "encuesta realizada a los dos coordinadores del colegio Inglés Michael Faraday"
Creación propia

Una característica es finalmente una cualidad que sirve para distinguir a una persona de la otra, en el Consejo Técnico existen cualidades habilidades y características que ya se

trabajaron en específico con el apartado de docentes, que se sobresalen y que permean a la herramienta que permite que el trabajo colegiado se lleve a cabo el Liderazgo.

La gestión de estrategias Consejo Técnico, Ruta de Mejora y Proyectos que se encuentra redactado en la página 87 capítulo 3, “Diseño metodológico de la gestión de estrategias en el Colegiado el estudio del caso en el Colegio Inglés Michael Faraday”, permitirá realizar la triangulación con (el cuadro 4 El Consejo Técnico las habilidades y características para la gestión de estrategias necesarias en el liderazgo). Este cuadro se realizó con la finalidad de dar explicación a la gestión de estrategias en la Junta de Consejo con llevan un liderazgo efectivo, para asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, por lo tanto la gestión es compatible con el liderazgo

Cundo existe un liderazgo con las habilidades, características y aptitudes que tiene la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas cómo premisas para su acción especialmente en el plano organizativo en la Junta de Consejo técnico.

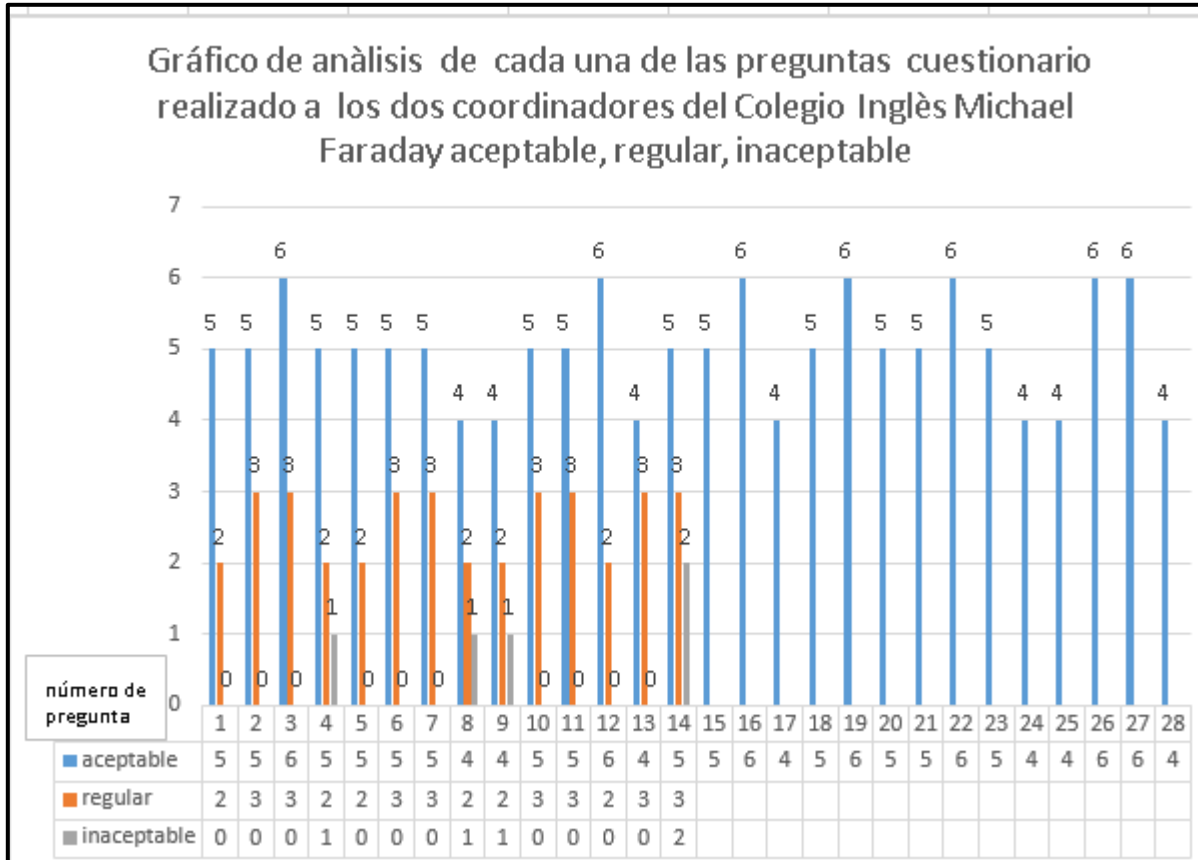
En base a la teoría y el cuestionario el estilo de liderazgo han cambiado en Instituciones escolares existe en la actualidad mayor autonomía y paralelamente una mayor responsabilidad por los resultados, que contrastando con la teoría se encontrara en la página 51 del trabajo en el apartado de marco teórico donde se describe la implementación y el seguimiento de las estrategias y acciones puestas en práctica y que se verifican cuidadosamente de su cumplimiento de manera periódica, la evaluación y la rendición de cuentas las cuales son la parte final de esta Ruta podemos decir que por ello su nombre que porque es una travesía a lo largo del ciclo escolar.

La evaluación que es el proceso de sistematización de registro es decir todos los datos cualitativos y cuantitativos que permiten obtener la información valida y variable para tomar decisiones y lograr los objetivo y finalmente la Rendición de cuentas se realiza un informe a toda la comunidad de los resultados obtenidos con esta información ahora también la llevaremos a una realidad después de empatarla con el cuadro 4 realizado en base en el vaciado de la encuesta a los coordinadores a la implementación, seguimiento evaluación y rendición de cuentas del Colegio Inglés Michael Faraday en el ciclo escolar 2018-2019 (ver anexo 5 Ruta de Mejora)

En seguida se presentan los principales resultados que responden a las cuestiones de investigación, el Consejo Técnico y la generación de estrategias para logra una Ruta de Mejora que cumpla con los objetivos acordados. El cuestionario se realizó a los dos coordinadores del Colegio Ingles Michael Faraday, es una adaptación propia basada en Test de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard et al. Compromiso organizacional-test Meyer y Allen <https://www.docsity.com/es/compromiso-organizacional-test-meyer-y-allen/376066>, está constituido por 14 situaciones y cada situación tiene 4 posibles acciones alternativas donde 3 es siempre 2 la mayoría de veces, 1 algunas veces, 0 nunca. Se intentó obtener una “fotografía” de su propio estilo. En total se realizaron 2 cuestionarios uno a cada uno de los coordinadores escolares en un espacio temporal del seguimiento de la estrategia global del ciclo escolar 2018-2019 en la Ruta de Mejora en consecuencia por los acuerdos en el Consejo técnico. Los porcentajes dan lugar a un análisis de tipo descriptivo.

Los datos extraídos del cuestionario y vaciados (ver anexo tabla 3 cuestionario aplicado a los coordinadores) han sido tratados a través del paquete estadístico SPSS22 (ver anexo grafica 2), cuyos resultados estadísticos, descriptivos han sido, clasificados en tres peldaños, los porcentajes dan lugar a un análisis de tipo descriptivo, de las 56 respuestas obtenidas en la clasificación de aceptable en color verde, amarillo regular y rojo negativo (ver anexo tabla 3 cuestionario aplicado a los coordinadores)²⁸ que se encuentran identificados con la serie 1 de color azul se analiza como el impacto para el logro de acciones internas y las relaciones humanas como lo manifiesta en la aportación de Mayo en el concepto de “hombre social” en busca de las relaciones sociales dentro del trabajo factores para el éxito de liderazgo grado de autoritarismo democracia (líder orientado a la producción) ya que en la serie dos que manifiesta el espacio regular en color naranja son 13 y en la serie 3 el negativo de color gris son 13 describe el menor impacto en la aplicación de los acuerdos de la junta de consejo técnico aplicados en la ruta de mejora.

Este análisis se implementa a la inicial, de las cuatro primeras gráficas para lograr la sistematización con un menor sesgo de error. Y tener una explicación más clara y asertiva.



Grafica 5 elaboración propia. Realizada en base al vaciado e interpretación de datos de anexo 2 tabla de análisis de cuestionario realizado a los dos coordinadores del Colegio.

En la gráfica anterior se observa el número de preguntas realizadas a los dos coordinadores y se grafica con los resultados extraídos del vaciado e interpretación de datos de anexo 2 colocando el rango la suma y teniendo como resultado 6,5 y 4 los más altos aceptables que están de color azul mientras que los de color naranja están en medio con resultados que oscilan entre 2 y 1 como regular, y por último el color gris con la leyenda inaceptable con la categoría de 1 y 0 que nos permite revisar cómo se manifiesta el liderazgo en el interior del Consejo Técnico

Los líderes cuentan con habilidades y características con un liderazgo empático que ya analizamos con anterioridad que entienda las necesidades y habilidades de cada uno de los docentes que integran el Consejo técnico para lograr gestionar las estrategias necesarias para el cumplimiento de la Ruta de Mejora (nota su nombre ha cambiado por Programa escolar de mejora continua PEMC) en específico la normalidad mínima enfatizar los aprendizajes de las

asignaturas de Matemáticas y español y en el ciclo escolar 2018-2019 analizado enfatizamos que el liderazgo tuvo sus recompensas en el avance de la Ruta Mejora. Tres alumnos de primer grado ganaron a nivel zona La primera por declamación Natalia Noyola “Robe pan para mis hijos” obteniendo el primer lugar en la materia de español con la mediación de la meta que los alumnos desarrollaran una actividad para el apoyo a la mejoría de la materia antes mencionada, segundo en el Concurso de ortografía Miguel Flores este objetivo específico era el mejorar su ortografía por lo que se les realizaba dictados de diferentes palabras en todas las signaturas hasta el día del concurso que primero fue a nivel interno para posteriormente participará a nivel zona la meta fue alcanzada 80% de los alumnos mejoro su ortografía y el tercer alumno quien participó en el concurso primavera de las matemáticas el objetivo general se remitía a una prioridad el apoyo a la materias de matemáticas y español en el caso de la primera todas las asignaturas buscarían estrategias para apoyar en el avance de la materia, se realizaron diferentes actividades por asignatura como se acordó en el Consejo Técnico y se plasmó como un objetivo específico después en la ruta de mejora midiendo el avance de los alumnos en el primer trimestre en el segundo trimestre aparece la oportunidad del concursos y se le da seguimiento a este objetivo, la alumna Verónica Basurto ganó el primer lugar en a nivel zona. Estas metas alcanzadas se muestran a la comunidad en Rendición de cuentas además de las láminas desde el segundo trimestre que mostraban que la escuela tenía el primer lugar en Planea en las materias de matemáticas español (ver anexo 5 Ruta de mejora)

La gestión de estrategias se encuentra en la página 44 de este trabajo en el apartado de marco teórico que indica que está asociado con la planeación escolar que muestra la acción de carácter creativo y constata con el Consejo Técnico. En el marco teórico en la página 47 específicamente donde se aborda la ley General de la Educación en el artículo 73 la obligación que tiene las instituciones educativas de elaborar el Proyecto educativo y sustentar la gestión de proyectos por parte de subdirección y que fundamenta con la ley general de Educación en el artículo 70 permite enlazar perfectamente con los resultados de la Ruta de Mejora (ver anexo 5Ruta de Mejora) conforme al trabajo realizado del consejo técnico en forma Colegiada con la herramienta del liderazgo.

Este apartado cumple con el Objetivo General Analizar el papel del liderazgo en el Consejo Técnico y del directivo en la gestión de estrategias educativas que llevan a proyectos y con los indicadores Medir el liderazgo a través de la teoría, cuestionarios y entrevistas, tomar en cuenta el consejo técnico y la Ruta de Mejora medir si se cumplen las características y habilidades, teóricas de un líder en la práctica que se mencionaron en el capítulo 3 diseño metodológico de la gestión de estrategias en el Colegiado el estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday página 87.

El estilo de liderazgo habilidades características del director)

Así mismo se realizaron dos entrevistas al director y subdirectora académica del colegio Inglés Michael Faraday validad con dos pilotajes a dos directores de otros colegios quienes realizaron modificaciones asertivas con sus comentarios: las categorías con las que se trabajaron en la entrevista fueron las mismas que en el cuestionario para los docentes y los coordinadores escolares (tipos, características y aptitudes de liderazgo, gestión estratégica y el Consejo Técnico implementado con la Ruta de Mejora .Se realizaron 33 preguntas pero por sr un entrevista los valores no son numéricos sino cualitativos y se muestra en los anexos con las siguientes interpretaciones ; los tipos de liderazgo color amarillo, características y habilidad y actitudes de un líder color verde, Consejo técnico y Ruta de Mejora en color azul, La experiencia en color rojo y lila la habilidad de gestión e estrategias que permite enlazar con un liderazgo situacional de Kurt Lewi, en el trabajo actúa como un miembro más del grupo y es muy objetivo a la hora de alabar o criticar por lo que se denomina un estilo de liderazgo democrático y además aplica como lo mencionamos en la parte de arriba cuando se analizó a los docentes en el Consejo técnico.

El siguiente cuadro son otras habilidades que se desprendieron de la entrevista realizada al director como hallazgo. Para realizar el cuadro no se usó ningún programa informativo para ello, lo que se hizo fue seguir los criterios propuestos por Gil Flores (1994). El análisis de los datos que se ha llevado acabo es cualitativo y desde el punto de vista de aproximación interpretativa desde la posición (fenológica) donde los datos son los significados atribuidos a la realidad por cada individuo (Gil Flores,1994,pàg:14) se adaptó por una análisis de contenido Hallazgos en la entrevista al Director el Biólogo Víctor Hugo Flores Martínez del Colegio Inglés

Michael Faraday (se aclara que solo se tomó en cuenta el vaciado de la entrevista del director ya que la que se realizó a la subdirectora académica no aporta datos a la investigación(ver anexo tabla 4 vaciado de entrevista a subdirectora académica)

Cuadro 5 Habilidades necesarias que debe conocer un líder. Otras Habilidades de liderazgo necesarias para el Colegio.	
1	Atento a las necesidades de trabajo
2	Capacidad de prever
3	Capacidad de Análisis y valoración
4	Capacidad de escuchar
5	Capacidad de Organizar
6	Gestionar
7	Comprometido
8	Negociación
9	Comunicación
10	Orientar al cambio y la mejora
11	Promover la participación de los Docentes

Fuente: Entrevista a el Director del Colegio Ingles Michael Faraday. Elaboración propia

Los líderes directivos contribuyen a lo que aprenden los alumnos indirectamente en la escuela al supervisar las clases, al implementar la habilidad de organización y que como consecuencia afecta en lo que ocurre en el centro educativo. Por consecuencia si el director es un buen líder acepta y estimula la participación de todos los miembros del Colegio.

Triangulando con el marco teórico en la cita textual “el liderazgo distributivo, se comprende mejor como una función de la organización orientada a transferir poder para la convergencia en propósitos institucionales, compartidos homologable a lo que plantea Logòn (2008) sobre la capacidad, de los directivos para transmitir, desarrollar y compartir liderazgo con la característica de aptitudes de un líder, aptitud para la motivación intrínseca o íntima y que en la entrevista se manifiesta como el acto de delegar. De la información de la página 63

del apartado marco teórico habla del desempeño del líder que se enlaza con el poder y la autoridad en las relaciones interpersonales y se puede sustentar con la autora Madrigal en la página 158 de su libro Habilidades Directivas, conexión, conexión recompensa, legitimidad, información, negociación y experto.

El cuadro 5 Habilidades necesarias que debe conocer un líder se analizó en el espacio de docentes sin embargo continuaremos el análisis de manera más precisa para lograr explicar que tan necesarias son las habilidades y las características de un líder para logra cumplir los objetivos dentro de la organización.

En la página 44 del trabajo apartado de marco teórico planeación estratégica con la toma de decisiones es esencia de la dirección ya que es un aparato administrativo y el director un líder que planea de manera estratégica y cada uno de los conceptos que hablan de dirección tiene aspectos en común el elemento humano la supervisión de esfuerzos y la cooperación de esfuerzos de los subordinados entre otros para que la dirección exista se requiere 2 aspectos importantes según el libro de habilidades directivas de Madrigal j) Institución metas, visión, misión, equipos de personas.2) Habilidades Interpersonales de directivo liderazgo saber guiar motivar, influencia interpersonal, coordinación “.

Una Organización radica en un liderazgo para lograr objetivos en la Introducción del proyecto se menciona a la autor Richard Hall, ya que la mejora en él logró educativo, es sin duda uno de los objetivos más importantes de toda la institución educativa en el cuestionario de los coordinadores en cada una de las opciones hace referencia de como actuaría para ciertos casos al contraste la teoría con la realidad se puede determinar que la mejora en él logró educativo es un punto fundamental que consiste gracias al liderazgo y en este estudio de caso en específico un liderazgo Colegiado. Contratar la teoría con la realidad contexto en el Panorama Nacional en las reformas educativas.

El liderazgo se adaptado a todas las evoluciones de las reformas educativas cronológica porque las características del liderazgo son urgentes para lograr los objetivos y metas que cualquier reforma manifieste En la página 30 del trabajo en el apartado de Contexto en panorama Nacional en el artículo 28 bis de la ley General de Educación “señala que las autoridades educativas federales, locales y municipales deben ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de Gestión de las escuelas 1) Usar los resultados de

evaluación 2) Desarrollar una planeación anual de actividades 3) administrar en forma transparente y eficiente los recursos y propiciar condiciones de participación para que docentes, bajo el liderazgo de los directivos se involucren en la resolución de retos de la escuela tomando en cuenta las 4 prioridades del sistema de educación básica

1.-La normalidad mínima con los 8 rasgos

2.- Aprendizaje relevante y duradero con los contenidos de los aprendizajes clave de la nueva reforma educativa

3.-Conclusión oportuna de la Educación básica

4.- Clima escolar de convivencia pacífica

Los análisis en la parte de arriba se tomaron en cuenta estas prioridades al enlazar la Ruta de Mejora y el Consejo Técnico

Se cierra este capítulo sintetizando lo más sobresaliente y los hallazgos obtenidos, iniciado que el Colegio es privado por lo que se menciona Richard Hall quien concibe que todas las organizaciones están diseñadas para lograr los objetivos, como la reglas de las partes que la integran, así como para González María Teresa en Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos comp0arte que los planteles educativos constituyen organizaciones y un espacio fundamental para crear, analizar, evaluar, aplicar y se resume los primeros hallazgos fueron en tres preguntas del cuestionario diagnóstico aplicado a los docentes de nivel secundaria se manifiesta un líder que delega autoridad e involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación del colegiado, y determinando que el liderazgo sirve para ayudar y hacer un mejor trabajo e implica que existen líderes en el colegio a nivel secundaria. Ha profundizar en el papel que juega los tipos y estilos de liderazgo así como sus características y aptitudes de líder para lograr las habilidades de gestión en el consejo técnico y lograr una ruta de mejora que cumpla con los objetivos acordados y se localizan en la gráfica 1 de la suma de los datos extraídos del cuadro características del líder y el cuadro 3 análisis de categorías los 6 tipos de liderazgo que se utilizaron: autocrático, democrático, laissez-faire, estructurado, entrenador y carismático; el democrático, laissez-faire y carismático son los más utilizados por los docentes en el Consejo Técnico y en el cuadro3 resultados de análisis de las categorías de operacionalización de las variables en la primer fila se

puede observar que el nivel de liderazgo en el Consejo Técnico es de 87 %, tomando en cuenta la interpretación que se realizó en el cuadro 2 análisis de las habilidades y características del líder, por lo que este es un hallazgo el consejo técnico toma decisiones utilizando a el liderazgo como una herramienta. Para analizar las categorías en el Consejo Técnico se aplicaron tres categorías: 1.-gestión estrategias que fue la más utilizada con 98% , 2.-Ruta de Mejora con 86% y 3.-Proyectos 80% y que se tiene que especificar que los proyectos son muy pocos y se refleja en la Ruta de Mejora, por lo tanto los siguientes hallazgos es que los docentes en la Junta de Consejo Técnico utilizan de manera efectiva la gestión de estrategias implementadas en la Ruta de Mejora con los tipos de liderazgo democrático, laissez-faire y carismático que se detona en un liderazgo situacional como el autor kurt Lewin lo define según el estilo de liderazgo se relaciona con el tipo de personas a los que hay que liderar.

Otro hallazgo se presenta en el colegio y se representa en la gráfica 3 son los estilos de liderazgo características y actitudes de un líder el colegiado presenta una actitud de iniciativa y una actitud de resolución con un 96%, una actitud para organizar de 93% las actitudes más sobresalientes y aun las otras aptitudes también son utilizadas son de menor porcentaje como la aptitud para la enseñanza, la aptitud de la originalidad, la aptitud del profesionalismo y el arte de vender.

Para contrastar con la teoría que se investigó aparecen grandes autores Goleman para el logro de la empatía y Focus es que los líderes sobre salen ante las dificultades , aprovecha las oportunidades que se presentan para sacar el mejor provecho y Williams que asegura que las demás aptitudes se pueden adquirir, mientras que Madrigal las habilidades y obviamente el acuerdo 717 de autonomía de gestión ya que el colegio es privado y hace uso de este acuerdo en el contexto interior y para cumplir con los estatutos que le marque la SEP el artículo 3 de la constitución apartado 73 , el artículo 28 bis de la ley general de educación, la ley general de docentes para especificar las obligaciones de toda la planta docente desde directivo y las dimensiones y parámetro e indicadores de los directivos fundamentados en la Evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección y de supervisión escolar de educación básica del ciclo escolar 2015-2017 Para Madrigal las habilidades que debe de dominar y aplicar un líder son: comunicación, organización, integrar, dirigir, controlar motivar, delegar, conciliar las cuales se contrastaron con el (cuadro 5 habilidades necesarias que debe de conocer un líder) las cuales fueron hallazgos al realizar la entrevista al director del Colegio el Biólogo Víctor Hugo

Flores, atento a las necesidades de trabajo, Capacidad de prever, capacidad de análisis y valoración, capacidad de escuchar, capacidad de organizar, gestionar, comprometido, negociación, comunicación, orientar al cambio y a la mejora, promover la participación de los docentes.

Y es precisamente por lo que se a porta un concepto creado por una servidora en base a varios autores y que también emanado de la actividad en la realidad ya que el liderazgo está presente como una herramienta en el Consejo Técnico liderazgo **Colegiado**.

Con la encuesta realizada a los coordinadores la gestión de estrategias que emplea el Consejo Técnico refleja un liderazgo efectivo para asegurar la gestión y funcionamiento de la organización por lo que es compatible con el liderazgo.

Y manifiesta también que el director tiene las habilidades, características y aptitudes para ejercer influencia sobre otras personas de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisas para su acción especialmente en el plano organizativo en la Junta de Consejo, y que estas se reflejan en la Ruta de Mejora.

Conclusiones

La presente tesis constituye el producto final del proyecto, “El liderazgo en el trabajo Colegiado en escuelas privadas de educación secundaria, el estudio de caso del Colegio Inglés Michael Faraday, cada uno de los capítulos de este estudio de caso aporta información de análisis que parten de la idea central del objeto de estudio que en mi investigación es toda aquella persona docente o no docente que tiene las características y habilidades de un líder; las estrategias del directivo y de los subdirectores se manifiesta desde el Consejo Técnico (Docentes); la Ruta de Mejora y como promotor de la mejora educativa dentro del plantel, fortalecer el liderazgo y la gobernanza a través de la gestión escolar estudio de caso que desarrolle se centra en un Colegio Privado que por contiene dos vertientes una es una organización privada y otro tiene que cumplir con los estatutos que la SEP le exige.

➤ La pregunta Principal ¿Cómo influye el liderazgo del directivo en el Consejo Técnico Escolar y en la Ruta de Mejora en el diseño de las estrategias de gestión dentro de la organización escolar del Colegio Inglés Michael Faraday A.C. Plantel Aragón? Para contestar esta pregunta se utilizó el instrumento de recolección con un cuestionario diagnóstico a los docentes y después se aplicó un cuestionario el cual permitió obtener los primeros hallazgos que se encuentran desarrollados en el capítulo 4. Haciendo referencia a las preguntas específicas de investigación ¿Cómo lograr un liderazgo compartido directivo y Consejo Técnico escolar, que se refleje en la ruta de mejora con las diferentes formas de trabajo colegiado?, ¿Cuáles son las características y aptitudes de un líder? se logró obtener información y hallazgos pertinentes con la entrevista que se le realiza al director del Colegio, el Biólogo Víctor Hugo Flores.

➤ La hipótesis: Si hay un liderazgo comprometido y se hace un trabajo colegiado eficaz como consecuencia se tendrá un liderazgo compartido. Se confirma puesto que con el cuestionario a docente se encontraron hallazgos que se sistematizaron en el capítulo 4 que manifiestan un liderazgo comprometido, pero además de manera

colegiada donde el liderazgo es una herramienta sobresaliente para lograr los objetivos planteados en la Junta de Consejo Técnico

- Al analizar el Objetivo General Analizar el papel del liderazgo en el Consejo Técnico y del directivo en la gestión de estrategias educativas que llevan a proyectos cuando existe un liderazgo con las habilidades características y actitudes que se estudiaron en la investigación tiene la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción especialmente en el plano organizativo logrando o alcanzar la participación del colectivo en el consejo técnico y como consecuencia en la ruta de Mejora, moviliza a la organización en torno a metas y objetivos en común.

- El Consejo Técnico para realizar el trabajo colegiado necesita al liderazgo como herramienta para lograr un trabajo eficaz que cumpla las estrategias que se promovieron.

- Para lograr la Gestión estratégica y proyectos con llevan un liderazgo efectivo para asegurar la gestión y el funcionamiento de la Organización por lo tanto la gestión es compatible con el liderazgo

- Es necesario sino se tienen características y habilidades para ejercer un liderazgo eficaz, es decir todo aquel que sea identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen atributos que les permite tener seguidores porque no solamente gestiona en la organización sino también influye en ella para cambiarla

➤ En base a la teoría a la teoría la entrevista y los cuestionarios el estilo de liderazgo han cambiado en institución Escolar existe en la actualidad mayor autonomía y paralelamente una mayor responsabilidad por los resultados

➤ En base a los hallazgos y el análisis se concluye que cuando se concreta un modelo de gestión para la escuela (colegio Inglés Michael Faraday), se enfoca su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores (Consejo Técnico), es relevante porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo.

➤ Cuando el Consejo técnico implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas en cooperación y coordinación con sus compañeros se concluye que ha ocupado al liderazgo como una herramienta para lograrlo.

➤ Y por lo tanto la gestión educativa se convierte en estrategia y se concreta a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados que son desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación

Referencias

- A administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas Cecilia Correa de Molina. Magisterio.2013
- Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. mejora de las escuelas estrategias para la acción en México. Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivo para docentes: consideraciones para México.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica y Normal (17 de mayo de 1993) en A: Anaut(1998) la federalización educativa en México 1889-1994 México. SEP
- Acuerdos 97(Secretaria de Gobernación de 1982a) y 98 (Secretaria de Gobernación, 1982b) se establece que el director, como responsable del funcionamiento del colegio, debe realizar unas diversas actividades de diferentes índoles entre las cuales se encuentra las acciones de planeación, organización, administración, control, supervisión y evaluación de las actividades académicas
- Aguilar L: F: (2010) Gobernanza el Nuevo proceso de gobernar. México Fundación Friedich Nauman para la libertad
- Albuquerque de la Rosa Ayuzabet, Manrique Contreras julio César (Coordinadores) Hacia la Perspectiva Organizacional de la Política Publica Recortes y orientaciones Iniciales Fontamar
- Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.

Alonso Lujambio Irazábal Secretaría de Educación Pública José Fernando González Sánchez Subsecretaría de Educación Básica Juan Martín Martínez Becerra Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa Daniel Hernández Ruiz Coordinación Nacional del Programa Escuelas de Calidad, enlaza a la calidad con el logro de una gestión estratégica.

Alonso Lujambio SEP Programa de escuelas de Calidad. Alianza para la calidad de la Educación SNTE. Módulo 1 Modelo de Gestión Educativa Estratégica servicios editoriales Laura Varela Michel.

Álvarez M. Díaz M (2001) Investigación Educativa. Caracas Experimental.

Antúnez, S. y Garín J. (2009) Lección directiva en la organización escolar Prácticas y fundamentos Barcelona.

Arbeláez, C. & Ramos, M. (2006) Cultura organizacional y transferencia del conocimiento en Goodyear de Colombia S.A. Un estudio cualitativo de caso a nivel gerencial. Tesis de maestría en administración no publicada. Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia

Bafeon R. (1989) Teoría crítica de la administración educativa Peter Watkins El administrados como gestor Universitat de Valencia 205, pp.

Barraza Soto Isidro, Barraza, Barraza Laurencio Políticas públicas en educación su implementación Redie editor Red Durango de investigación educativos A.C.

Bazarrá Olga Casanova directivos de escuelas inteligentes ¿qué perfil y habilidades exige el futuro? Prólogo Monserrat del Pozo. Biblioteca innovación educativa sm

Bonami, M. (2000) ¿Pueden las políticas escolares modificar las prácticas pedagógicas? Una mirada desde el análisis organizacional. Revista de Tecnología Educativa, 14, (1-2), pp. 91 – 110.

Burke, W. (1988) Desarrollo Organizacional. México, México: AddisonWesley Iberoamericana
Butler, J.K. Jr. (1993) Assessing the situations of the LEAD. Organization Development Journal, 11, (4), pp. 33 – 42.

Campo Alejandro Gestión Herramientas para directivos escolares 2012 Wolters Kluwer España S.a. las Rozas Madrid

Cardemil, C., Álvarez, F., Fernández, R. & Venegas, P. (2002) Estilos de dirección escolar, identidad y cambios movilizados por profesores 289 Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones participantes de un diplomado. Documento de trabajo PIIE. Santiago de Chile. Recuperado el 26 de agosto de 2005, en [http:// www.piie.cl](http://www.piie.cl)

Cárdenas T. Monárrez H. Rivera J.R. (2015) Eficacia y Eficiencia en las escuelas de Educación Básica Durango. CIIDE-SEED

Cardina. (2001) Fundamentos de administración Ediciones ECOE. Edición Bogotá Columbus

Castañeda Cesar artículo Liderazgo carismático y liderazgo transformacional

Casus Juan Problemas de la Gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO. Versión preliminar octubre 2000

Chanlat, A. (1985) Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. En A. Chanlat & M. Dufour (Eds.) La rupture entre l'entreprise et les hommes. Québec, Canadá: Editions d'organisation. Traducido por Giselle Gálvez A.

Chiavenato. Idalberto. Recuperaciones de la Teoría General de la administración, México, Ed. Hill.1989. p.130

Covey, Stephen R., Whitman, B. con la colaboración de England, B. (2011) "Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre". Barcelona: Paidós Empresa

Curso básico de formación continua para maestros en servicio 2011 Relevancia de la profesión docente en la escuela del nuevo milenio. 90 años 1921-2011.

Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre; 1982 y Secretaría de Gobernación (1982b) Acuerdo 98, que establece la organización y funcionamiento las escuelas de educación secundaria, viernes 7 de diciembre.

DOF(03 de abril 2014) Acuerdo 717 Obtenido de <http://www.sepyc.gob.mx/http://www.sep`yc.gob.mx/escuelay salud/documentación/ACUERDO 20716P>.

Duro, A. (2006) Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y metodología. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos - Dykinson.

El Consejo Técnico Escolar: Una ocasión para mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente Educación básica Prescolar Primaria y secundaria SEP.

Esparza Reyes Araceli capítulo 2 Lidrrazgo en construcción... ¿o en evolución? Sector educativo no. 02 de Educación Primaria Estatal

Galván Vertíz Miguel Ángel Estudios sobre las reformas educativas visiones en contrapunto. Horizontes educativos. Universidad Pedagógica Nacional

Garriga, Martínez, F., Barquero, J.D. (2008) "Liderazgo y reputación: El éxito no llega por casualidad". Palma de Mallorca: Furtwangen Editores. Rincón Serrano, A. (2003) "Mauro: El camino del líder". Barcelona: Robinbook, SL Cop.

Goleman Daniel (1998) Liderazgo que obtiene resultados Harvard Busine Reviero Serie liderazgo lo que hacen los grandes lideres

González María Teresa 2006 Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos capítulo 7 8, 10 y 11

González González María Teresa (2003) organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos Pearson Education Madrid

González M. 2007 liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales. Tesis de maestría publicad Universidad de Zala.

González M.S. Guenaga G: G (2005) Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo Departamento de economía Industrial Universidad del país vasco

GUÍA Operativa para la Organización y funcionamientos de los Servicios de educación Inicial, Básica y Especial para las Escuelas particulares en la ciudad de México incorporadas a la SEP 2017-2018

Guía operativa para organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica y especial para escuelas particulares en la ciudad de México, incorporadas a la SEP 2018-2019

Guía operativa para la Organización y funcionamiento de los servicios educación inicial básica y especial para escuelas particulares en la ciudad de México incorporadas a la SEP 2018-2019.SEP.

Hall Richard Organizaciones, estructura y procesos, Seminario “teoría Organizacional” coordinados Dr. José Ma. García Garduño. Doctor ante: Jesús Bernardo Miranda Esquer Doctorado en Planeación y Liderazgo Educativo.UVM.10/5/2008

Hall Richard. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados (6ª Ed) Editorial ED: 978-968 person education México

Hernández R. Fernández C. y Batista (2003). Metodología d la Investigación Hc Graw Hall

https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo_2.pdf... · Archivo PDF Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo _____ Capítulo II. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LAS ... Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores

Huang Zhicheng Dirección y gestión escolar en China. Universidad Nacional del Este de Chiuna (Shangai) Revista española de educación comparada 13 (2007) 141-154

J. Gimeno Sacristán (Comp.) A: I: Pérez Gómez J.B. Martínez J. Torres.F. Angulo J. M. Álvarez. Educar por competencias Ediciones Morata

J. Gimeno Sacristán (comp.) A.I. Pérez Gómez J.B. Martínez J. Torres F. Angulo J.M. Álvarez educar por competencias segunda edición Ediciones Morata

Japón Monográfico Sistema de educación excelente. La rápida expansión del sistema educativo coreano Revista Española de Educación comparada 18 (2011)

José Cutberto Enríquez Vásquez. Campo formativo: Gestión y Procesos Organizacionales de educación básica Modulo 1. Análisis e la gestión y Organización de la educación básica. Bloque 2 Marco institucional y Procesos de gestión. Universidad Pedagógica Nacional Unidad 153 Ecatepec, Estado de México Maestría en Educación básica.

Kotter, J.P. (1999) La verdadera labor de un líder. Bogotá, Colombia: Norma. Lussier, R. & Achua, C. (2002) Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México, México: Thomson. Maslow, A. (1957) Motivation and personality. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row Publishers.

La UNESCO y la educación toda persona tiene derecho a la educación organización de las naciones unidas para la educación

Lavín (2002) Trasmitado dese la gestión de un establecimiento a la gestión de un centro de desarrollo educativo pensamiento educativo revista de investigación educacional latinoamericana 31 2 186-202 recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/234/493>

Ley General de Educación y la reforma de 19 01 2018. Ley del instituto nacional para la evaluación de la educación y la ley general de servicio profesional docente

Ley General del servicio profesional docente SNTE unidad de orgullo y compromiso

Ley orgánica de educación (2009)

Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares educación básica preescolar primaria secundaria

Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos técnicos Escolares Educación básica Preescolar primaria y secundaria. SEP

Los Hitos históricos de la educación en los países bajos Monográfico Sistema de educación excelentes. La rápida expansión del sistema educativo coreano Revista Española de Educación comparada 18 (2011)

Madrigal, Berta. (2016) Habilidades Directivas, McGraw-Hill: México.

Maldonado Alma. Banco Mundial Los Organismos Internacionales y la educación en México El caso de la educación superior y el Banco mundial (2000) volumen 22 numero 87 pp.51.75perfiles educativos

Manes Juan Manuel Gestión Estratégica para instituciones educativas guía para planificar estrategias de generación institucional " 2008

Martínez Lar gacha Carlos Miguez Sierra Melissa ¿Necesita poder el líder? Real volumen 1No1 enero-Junio "0112 paginas 14-24 Regent University Reviusta de estudios Avanzados de liderazgo

Martínez Ramírez Guillermo, Larios Vargas Germán Alburquerque de la rosa Ayuzabet Estudios Organizacionales y administración constantes y complementariedades: camino hacia el eslabón perdido. Revista electrónica Fórum doctoral numero 3 edición especial enero-abril de 2011

Martínez Terrones María de la Paz, Soriano Hernández Jaime Antonio. Notas críticas sobre las reformas educativas en América Latina y México Las contradicciones de la Gestión escolar

Metodología de la investigación educativa. 5 edición. Rael Bisquerra Alzina (coord..) páginas: 301-308.

Molina de Correa Cecilia.Administracion estratégica y calidad integral en las instituciones educativas editorial magisterio NEISA

Monográfico Sistema de educación excelentes. La rápida expansión del sistema educativo coreano Revista Española de Educación comparada 18 (2011) 203-224 ISSN: 1137-8654

Montserrat del Pozo. Directivos de escuelas inteligentes ¿Qué perfil y habilidades exige el futuro? Prólogo de. Innovación educativa Editorial SM 2013

OCDE (2014) Panorama de la educación 2014. Obtenido de <http://www.oecd.org/http://www.oecd.org/Mèxico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>.

OCDE Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas artículo.

Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias Oscar Jara Holliday http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf

Policarpio Ángel Chacón Rodríguez Olvera Nicolasa La Alianza por la calidad de la Educación más de lo mismo Educare vol.13 núm. 46 de julio- septiembre 2009 p.p. 645 654 Universidad de los Andes Mérida Venezuela.

Prentis, W.C. H. (1961) Comprendiendo el liderazgo Harvard Business Review (septiembre-octubre)

Programa sectorial de educación 2013-2018 marco normativo

Quintanilla Santos Rebeca Amelia, Lozano Ramírez Jorge, Torres Lara Francisco José Guía técnica Pedagógica para el diseño de proyectos innovadores de educación Intercultural

Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. Libros básicos en la historia del campo iberoamericano de estudios en comunicación número 75 febrero abril 2011

Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO)(A.C.) El Análisis Organizacional en México y América Latina tomo 2 Volumen 1 marzo 2016. Retos y perspectivas a 20 años de Estudio Grupo editorial HESS

Reglamento del ejercicio profesional Docente (2000)

Resúmenes ejecutivos Más información Sobre la acción de la Unesco en educación secretaria de educación UNESCO. sector de Educacion

Revista Publicado 4 N.12 (1) 2017 197-206 El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana

Rjimon John Hacia un nuevo paradigma de la administración de la Educación. Universidad Nacional de Misiones Facultad de ciencias y económicas Ruta Nacional N.12 km 7 y ½ C.P. (3304) Miguel Lamus. Misiones Argentina

- Robbins (2000) Comportamiento Organizacional octava edición Pertenece a Hall México Universidad
- Rodríguez M, Darío (2005) Diagnostico Organizacional, Alfa Omeg, México
- Rodríguez m. (2001) Liderazgo Desarrollo de habilidades gerenciales Ediciones el manual moderno México
- Rodríguez María Eva Las principales teorías del liderazgo 7 de septiembre 2018 el artículo ha sido verificado y aprobado por la psicología German Sánchez Cuevas
- Rojas Crotte, I. (2011). Hermenéutica para las técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales: una propuesta. *Espacios Públicos*, 14 (31), 176-189. [Fecha de consulta: 2 de diciembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67621192010>> ISSN 1665-8140
- Rojas Lucía Paredes, Magno Sánchez Francisco Javier. Manuel Badillo Gaona. La Gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo
- Ruíz, González, M. (2003) “La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones” Madrid: International Thomson, Cop.
- Sabiron Sierra Fernando (1999) Organizaciones escolares. Mira editores Zaragoza
- Sánchez Manchola, Iván Darío. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis / Iván Darío Sánchez Manchola – Cali: Editorial Universidad del Valle, 2009. 308 (Colección Libros de Investigación) Liderazgo 2. Administración de empresas 3. Estilo de dirección 4. Administración de personal 5. Aptitud de mando I.
- Sánchez, Vázquez, J.F. (2010) “Liderazgo: Teorías y aplicaciones”. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Sayles, Leonard R. (1982) “Liderazgo: Estilos y técnicas –Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito”. Méjico: McGraw-Hill, Cop.
- Secretaría de educación Pública antología de gestión educativa SEP

SEP los fines de la Educación en el siglo XXI. Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño.

El estudio de caso como técnica didáctica recuperado en <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/EI> taller sobre el Método de Casos como técnica didáctica es parte del PDHD y puede ser consultado en: <http://cursosls.sistema.itesm.mx/Home.nsf/> .

SEP Modelo de Gestión educación estratégica secretaria de educación publica

SEP orientación para elaborar el programa escolar de mejora continua Dirección general de desarrollo de la gestión educativa

SEP Perfil y parámetros indicadores del servicio profesional docente 6 septiembre 2013 artículo2, Perfil y parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión

SEP Relevancia de la profesión docente en la escuela del nuevo milenio. curso básico de formación continua para maestros en servicio 2011

Tigari D. (2006) Elementos Básico del liderazgo. En cuadernos monografías 8. Acragua Editores Educativos Cándidos

Un nuevo modelo de liderazgo por valores. Antecedentes y desarrollos de las teorías de liderazgo Vaillant Denise Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2015 Education for All 2000-2015: achievements and challenges United Nations Educational Scientific and cultura Organization

Vázquez Echenique Leticia, Muñoz Armenta Aldo, Los alcances de la Reforma educativa en México y el difícil equilibrio entre autoridad del gobierno y gobernabilidad sindical espacios públicos vol,16 numero 36 enero-abril 2013 pp.77-92 Universidad Autónoma del ESTADO De México Toluca México.

Weber Max (1947) La teoría de la organización económica y social. New York Free Prees

Weber Max (2007) Sociología del poder los tipos de dominación Abellán, G.J. (trad.) Madrid Alianza

Weber, M. (1964) Economía y sociedad (2a. Ed.). México, México: Fondo de cultura económica

ANEXOS

ANEXO 1. TABLA vaciada de Cuestionario Diagnostico a Docentes

	preguntas		
registro	4.--Consideras que se atiende de manera asertiva a la población del plantel y se logra una eficacia	5.-Para ti ¿qué es liderazgo?	6.-Tu consideras que existen líderes en el colegio en el área de secundaria
profesor 1	A un que hay situaciones que requieren de mucho más atención	Es cuando una persona logra unir a varias para un mismo fin, logrando obtener de cada persona sus habilidades para asignarle una	
profesor2	La atención es asertiva de algunos miembros del colegio pero no hay uniformidad	Habilidades y destrezas del individuo para dirigir, comunicarse manipular un grupo de individuos	Si, de hecho cada área tiene un líder y a su vez estos tiene un líder principal "director"
profesor3	En la mayoría de la población, sí; pero siempre existen alumnos con problemáticas difíciles	Cuenta con habilidades de comunicación, motivación y carisma que logre crecer y hacer crecer a sus compañeros y a los alumnos	Hay lideres negativos y positivos, usted es un líder positivo

profesor 4	Considero que el tipo de población ya no encaja mucho con nuestro sistema disciplinario aun cuando las áreas que se refieren a conocimiento tengan un avance y se ve en la ruta y una retroalimentación en la Junta de Consejo	Es guiar a un equipo a lograr un objetivo, bien común pero poniendo el ejemplo	Si hay personal con esas características tu eres uno
profesor 5	Sí, siempre se fomenta la comunicación entre docentes, padres y directivos y alumnos, cuando hay situaciones problemáticas para lograr una buena resolución y en cuestión de logros hay premiación hacia ellos como los reconocimientos ganados y los puntos de examen. Si sin embargo, existe la detección a tiempo de problemas o conflictos, pero no se da el seguimiento externo por falta de interés (tiempo) y económico por falta de padres de	Es aquel que sabe resolver conflictos de manera correcta, tiende a organizar siempre actividades y organizar equipos, siempre está innovando y buscando como mejorar día con día, como tú lo haces	A nivel alumnos y profesores existe y un líder en secundaria eres tu amiguita
profesor 6		Tener capacidades para trabajar en equipo solucionar conflictos, trabajar con planes de desarrollo tener claridad en funciones y	Si, existe el trabajo en equipo y la buena comunicación entre los docentes y eso realiza un buen trabajo dirigido por el director

profesor 7	A veces, porque hay algunas ocasiones que miss Alma dice una cosa diferente a los padres de familia y otra a los profesores y provoca conflictos en los acuerdos con los padres de familia	Es un conjunto de habilidades que tiene un individuo para influir en el actuar de otras personas	Si, y destacan
profesor 8	A un existen problemas a los cuales hay que darles seguimiento para una resolución	Es la capacidad que tiene un individuo en influir en el actuar de otros para lograr que trabajen con	Si, y como consecuencia existe actividades de calidad
profesor 9	Si se establecen acuerdos para resolver los conflictos	Es el que invita a realizar actividades organiza y planifica para mejorar unja calidad	Si, El director
profesor 10	Si ,Pero algunas veces nos confunde miss Alma, con los acuerdos a los padres	Es la persona que promueve las actividades ayuda analizarlas, a mejorar y darles un seguimiento en un equipo de trabajo	Si, tu eres uno de ellos que motivan para lograr los objetivos
profesor 11	Algunos integrantes no cierran filas aun cuando se tengan acuerdos se les olvidan	Son las actividades de dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones	Si, el director y es un apoyo necesario, porque tiene la experiencia

profesor 11	Algunos integrantes no cierran filas aun cuando se tengan acuerdos se les olvidan	Son las actividades de dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones	Si, el director y es un apoyo necesario, porque tiene la experiencia
profesor 12	Por parte de algunos miembros del colegio, otros no realizan, no es homogéneo	Es la persona capaz de influir en las opiniones de los demás	
profesor 13	Se logran los acuerdos que se establecen	Es la persona que apoya lo necesario para mejorar la calidad del trabajo	Si, y se te admira por esa eficacia, que no se cómo le haces, para realizar tantas actividades
profesor 14	Si pero los alumnos que tienen mayor problematización y no todos realizan su trabajo adecuadamente		
profesor 15	En algunas ocasiones se tiene que recurrir al director para lograr acuerdos con los padres de familia		

Fuente: cuestionario diagnostico a los 15 docentes de nivel Secundaria de Colegio inglés Michael Faraday. Creación propia

ANEXO 2. TABLA Análisis y vaciado de cuestionario realizado a docentes del Colegio Inglés Michael Faraday

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS 15 DOCENTES DE NIVEL SECUNDARIA															CANTIDAD DE DOCENTE QUE CONTESTARON LA PREGUNTA EXCELENTE, BUENO, REGULAR, MALO					
Indicaciones vaciado de encuesta de Docentes. 1 excelente 2 bueno 3 regular 4 malo																				
INTERPRETACIÓN	NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS												VALORACIÓN	3	2	1	0	
			0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3						SUMA
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	1	Consideras asertiva el desempeño del líder directivo en el diseño de estrategias dentro de la junta de consejo	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	31	1	0	0	0
GESTION ESTRATEGICA	2	El avance en la Ruta de Mejora ¿Cómo la consideras?	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	30	2	0	0	0
COMPROMISO	3	El compromiso de llevar a cabo proyectos educativos en la junta de consejo con el colectivo docente, desde tu perspectiva son visibles para lograr una mejoría en el colegio	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	35	3	0	0	0
GESTION ESTRATEGICA	4	Desde tu punto de vista ¿Cómo consideras las estrategias aplicadas en la Ruta de Mejora que el director como el colectivo docente en la junta de Consejo Técnico ha implementado	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	35	4	0	0	0	
LIDERAZGO COLEGIADO	5	La atención que brindan los líderes a la población del plantel es asertiva para lograr una eficiencia interna	2	0	1	2	1	2	1	1	1	1	0	1	1	16	5	0	0	2
LIDERAZGO COLEGIADO	6	Es adecuada la atención que los líderes brinda a la población del plantel para que se logre una eficiencia externa	3	2	1	1	2	1	2	0	0	0	2	2	1	17	6	0	0	3
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICA	7	consideras adecuado y asertivo la forma de llevar a cabo el liderazgo de subdirección académica en la toma de decisiones	2	0	2	3	0	1	2	3	2	0	0	2	0	17	7	0	0	5
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICA	8	Consideras tu docente ¿qué el diseño de estrategias por parte de dirección influye en ti para que tomes una decisión dentro del Consejo Técnico?	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	28	8	0	0	0
CONSECUENCIA DE LIDERAZGO	9	Tú, Consideras que el desempeño del líder directivo y de subdirección, se enlaza con el poder y la autoridad en las relaciones interpersonales	1	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	1	29	9	0	0	3
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICA	10	¿Cómo consideras tú, la conexión de la dirección con el colectivo docente en la Junta de Consejo Técnico?	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	34	10	0	0	0
HABILIDAD DE GESTION	11	Tu docente ¿Cómo te sentiste en la aplicación de actividades en la semana cultural? Al asignarte la tarea y dejando que procedas por ti mismo	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	25	11	0	0	3
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICA	12	¿Has sentido la necesidad de que alguien te guíe?	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	20	12	0	0	6
HABILIDAD DE GESTION	13	Los objetivos planteados por parte del colectivo docente en las juntas de Consejo mensuales que se aplican en la Ruta de Mejora los consideras claros?	2	3	3	3	3	1	2	3	2	1	3	3	2	31	13	0	0	2
HABILIDAD Y CARACTERÍSTICA	14	Consideras que en algún momento tu como docente han cambiado tus perspectivas porque son diferentes a la del colegio?	3	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	22	14	0	0	6
HABILIDAD DE GESTION	15	Tú, docente ¿Cómo consideras la interacción humana y la comunicación entre el líder directivo y el colegiado, Excelente, buena regular o mala?	2	3	1	3	2	1	2	1	1	2	3	2	2	25	15	0	0	2
TIPO DE LIDERAZGO	16	Tu docente ¿consideras que el liderazgo directivo aplica la democracia, es decir toma en cuenta tus puntos de vista para aplicar las estrategias en el colegio?	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	33	16	0	0	4
HABILIDAD DE GESTION	17	Tu, como docente ¿cómo consideras la aptitud de organización de tus compañeros en la junta de Consejo Técnico?	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	32	17	0	0	1
HABILIDAD DE GESTION	18	¿Consideras que el propósito estratégico que se aplican en la ruta de mejora para ejecutar las 4 prioridades de la educación, influye en la misión y visión del colegio?	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	33	18	0	0	0
HABILIDAD DE GESTION	19	El líder directivo logra generar que sus ideas y estrategias en las juntas de Consejo técnico mensual, los docentes implementen la forma de la aplicación de estas estrategias para mejorar las 4 prioridades de la educación	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	30	19	0	0	0
TIPO DE LIDERAZGO	20	Tú, docente ¿Cómo consideras la interacción humana y la comunicación entre el líder de subdirección académica y el colegiado, Excelente, buena regular o mala?	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	18	20	0	0	0
TOTAL			39	45	43	46	39	41	40	42	40	37	38	43	39	0	532			

Fuente: cuestionario aplicado a la plantilla de docentes de nivel secundaria. Creación propia

ANEXO 2. TABLA Análisis y vaciado de cuestionario realizado a los dos Coordinadores del Colegio Inglés Michael Faraday

Interpretación de cuestionario para los coordinadores escolares del colegio Inglés Michael Faraday											
Lee las siguientes preguntas y con las categorías conteste 3 siempre, 2 la mayoría de veces, 1 algunas veces, 0 nunca											
No.	Preguntas para los coordinadores escolares	Categorías de las posibles respuestas	0-3	0-3	total	Evaluación	3 siempre	2 la mayoría de las veces	1 algunas veces	0 nunca	
Interpretación	siempre 3, la mayoría de las veces 2, algunas veces 1, nunca 0		0-3	0-3	total		3 siempre	2 la mayoría de las veces	1 algunas veces	0 nunca	
Habilidad de gestión	1	ultimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. Y no se cumple con las estrategias acordadas en la junta de Consejo. El rendimiento desciende rápido y no se refleja avance en la ruta de mejora	Dar importancia al uso de procedimientos normativos y a la necesidad de cumplir	2	3	5	aceptable	1	1		
		Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar	1	1	2	aceptable			2		
		Hablar sin los subalternos y luego fijar las metas	3	2	5	aceptable	1	1			
		No intervenir intencionalmente	0	0	0	mal				2	
consejo tecnico	2	El rendimiento observable del grupo va en aumento Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera	crear una relación cordial pero continuarla asegurandome que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan	1	2	3	regular		1	1	
		No realizar ninguna acción determinada	0	0	0	mal				2	
		Hacer lo que pueda para que el grupo sienta importante e involucrado	3	3	6	aceptable	2				
		Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas	2	1	3	regular		1	1		
consejo tecnico	3	Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por si solos. Normalmente los ha dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado	involucra al grupo y juntos tratan de solucionar los problemas	1	1	2	regular			2	
		Dejar que el grupo lo resuelva solo	0	0	0	mal				2	
		Actuar rápidamente y firme para corregir la situación y dirigir al grupo	3	2	5	aceptable	1	1			
		Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier situación	2	3	5	aceptable	1	1			

habilidad de gestion	4	Estàs considerando un cambio, tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio	permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio sin ser demasiado autoritario	2	3	5	aceptable	1	1		
			comunicar los cambios y luego hacer que se cumplan bajo una estricta supervisión	2	2	4	aceptable		2		
			Permitir que el grupo formule su propia dirección	0	2	2	regula		1		1
			incorporar a la solución las recomendaciones del grupo pero dirigiendo yo el cambio	3	1	4	aceptable	1		1	
consejo tecnico	5	El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles ha ayudado en el pasado Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.	Permitir que el grupo formule su propia dirección	0	1	1	mal			1	1
			Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcance los objetivos	2	3	5	aceptable	1	1		
			Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente	3	2	5	aceptable	1	1		
			Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario	1	2	3	regular		1		1
habilidades de gestion	6	Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tu quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría empezar a humanizar el ambiente	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos	2	2	4	aceptable		2		
			Dar importancia al uso de procedimientos normativos y a la necesidad de cumplir con la tarea	2	3	5	aceptable	1	1		
			No intervenir intencionadamente	0	0	0	mal				2
			Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos	3	2	5	aceptable	1	1		
características habilidades y aptitudes de un lider	8	Estas considerando algún cambio importante en la estructura organizativa. Los miembros del grupo. Tienes la impresión que los estás dirigiendo poco	Definir el cambio y supervisarlos estrictamente	3	3	6	aceptable	2			
			Participación con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización	2	2	4	aceptable			2	
			Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de la misma	3	2	5	aceptable	1	1		
			Evitar la confrontación, dejando las cosas como están	0	0	0	mal				2

habilidades de gestion	9	El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Te sientes algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tienes la impresión que lo estas dirigiendo poco	Dejar que el grupo lo resuelva solo	0	1	mal			1	1	
			Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios	2	1	3	regular		1	1	
			Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada	3	3	6	aceptable	2			
			Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario	1	1	1	mal			2	
consejo tecnico	10	Has sido nombrado por tu superior coordinador académico pero ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertullas sociales, potencialmente, tienen el talento necesario para ayudar	Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas	0	0	0	mal			2	
			Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcance los objetivos	2	3	5	aceptable	1	1		
			Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente	3	2	5	aceptable	1	1		
			Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar.	1	1	2	regular			2	
habilidad de gestion	11	Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no esta respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad	permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad.	1	1	2	regular			2	
			Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente	3	3	6	aceptable	2			
			Evitar la confrontación, a través de no aplicar presión, no intervenir	0	0	0	mal				2
			Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad	2	3	5	aceptable	1	1		
habilidad de gestion	12	Ha sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado muy bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada	0	0	0	mal			2	
			Hacer que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones	3	3	6	aceptable	2			
			Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de practicar nuevas	1	2	3	regular		1	1	
			Continuar dejando libre al grupo	2	1	3	regular		1	1	

ANEXO 3. TABLA Análisis y vaciado de la entrevista realizada al Director del Colegio Inglés Michael Faraday

Entrevista al director del colegio .Biologo Victor Hugo Flores					
interpretacion	No.	Pregunta	Res puesta	Evaluación	
experiencia	1	¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su funcion como director?	10 años		Tipo de liderazgo
habilidad de gestion	2	¿Qué es lo mas dificil que le ha tocado sobre llevar como director?	El trato con los padres de familia, en particular porque con los alumnos se ha facilitado y con los docentes tambien ha sido muy agardable el trabajo		Características , Habilidad y aptitudes de un lider
experiencia	3	¿Cuál fue el motivo para definir su camino como directivo?	Tu la oportunidad de tener un acercamiento con una, He en una coordinaci3n academica y a raiz de hai pues me dio la idea de estudiar una maestria y ya postularme como director fijo		Consejo tecnico y Ruta de Mejora
habilidad de gestion	4	¿cuál ha sido su mayor adversidad como directivo ?	hee Los he mmm los las malas interpretaciones que en ocasiones se dan hacia ciertos casos en donde en ocasiones al no tener evidencias sulficientes puede uno caer en esta disyuntiva de estar actuando bien o mal ante una situacion entonces esta es la parte complicada		Experiencia
experiencia	5	¿Por que colegios ha pasado de manera profesional ya como director?	En el Instituto Meri pesado por 10 años y actualmente aquí en el colegio Ingles Michael faraday		Habilidad de Gestion deEstrategias
habilidad de gestion	6	¿Cuáles son los momentos mas significativos en su vida laboral?	os motivos son heee Pues los mas significativos es ver los resultados en el desempeño de los alumnos , el , la culminacion que tienen al finalizar cada siglo escolar y que se vayan con la asatisfaccion de que se ,les ofreciom siempre todo el apoyo , en la parte directiva, en la parte docentes en la parte administrativa		

características habilidad y aptitud de un líder	7	¿Cuáles son los factores que lo motivan en forma personal y profesional para seguir adelante	Los motivos son eeeel, hee, poder contribuir a la formación de los jóvenes adolescentes para que hee puedan ser personas de bien integras y que puedan disernir excelente ante las situaciones adversas que se les presenten	
habilidad de gestion	8	¿Cómo es un día típico laboral del director?	Es estar al pendiente de atendiendo alumnos hee profesores, padres de familia autoridades en el caso que requieren algun informacìon y sobre todo estar al pendiente de hee las clases que se estan desarrollando en forma apropiadaa	
experiencia	9	¿Cuál sería para usted la definición de vocación?	Vocaciòn es un arte, eees, hee un amor para poder dedicarse haaa esta noble labor en la formacion de los alumnos y que puedan trascender y crecer, eso es lo importante.	
característica habilidades y aptitudes de liderazgo	10	¿Què características considera usted debe de tener un director?	Seeer leal, confiable, ser un líder, ser heee este un colaborador hee en los diferentes hee estamentos de la comunidad.	
características habilidades y aptitudes de liderazgo	11	¿Què consejo le daría a las futuras generaciones que en algun momento desearan ser directivos?	Que heee su vocaciòn se muy hee fuerte en el sentido de estar completamente seguros de la labor que van a realizar (suena el telefono, no toma la llamada, continua contestando) de la trascendencia que van a tener ya que eso va a determinar el futuro de los alumnos principalmente	
Experiencia	12	es una pregunta muy cerrada Esta pregunta es básicamente como se siente usted actualmente, usted esta agusto con su lugar de trabajo actual	si, (se le pregunta porque) Por el apoyo que he recibido por parte de las autoridadesde los docentes en particular, y que me ha hecho sentir heee en un ambiente muy hee favorable y a la vez agradable porque se que puedo contar con mis profesores para heee el beneficio de los alumnos	

Experiencia	13	¿Qué es lo primero que se viene a su mente cuando escucha decir colegio Inglés Michael Faraday?	Es esta excelencia, disciplina, y orgullo repite la palabra orgullo	
habilidad de gestión	14	¿Cuál ha sido el mayor reto que ha enfrentado en su posición de directivo?	El mayor reto ha sido el de tener que buscar alguna conciliación hacia algunos padres de familia que están en una actitud cerrada, limitada y que no facilitan el diálogo y que creen que porque la información que ellos tienen por parte de sus hijos pues es cien por ciento verdadera y pues es una fuerte labor y trabajo el convencerlos y el demostrarles que pues en ocasiones pues no es así.	
habilidad de gestión	15	Fomenta la participación y la Comunicación en la Junta de Consejo Técnico	Si, dijo; aquí con la que me gustaría que hubiese mayor participación que este año mejor en otro día en sábado que hay más afluencia pero dijo en general siempre fomento este tipo de trabajo	
Consejo Técnico	16	Usted considera que existe medición de los resultados de los acuerdos que se llevan a cabo en la Junta de Consejo	Si porque afortunadamente con el apoyo de los docentes han sido conclusiones muy concretas, que nos permiten, esa valoración esa valoración de los acuerdos que hemos tomado y que afortunadamente habido	
Experiencia	17	¿Qué es más importante para usted el bienestar individual o grupal en el grupo de sus colaboradores?	Completamente grupal el trabajo en equipo es fundamental para el buen desempeño en todos los aspectos	
tipo de liderazgo	18	¿Cuántas personas usted dirige en cada área?	heee aproximadamente un promedio de 3 a 5 dependiendo el área y aun que el área docente pues tiene un número una diferencia mayor en cantidad de 15 profesores en secundaria	

características y habilidades de un liderazgo	19	¿cómo motiva usted a las personas que tiene a su cargo para que realicen sus funciones?	Este por un lado, el hee el de dar la información precisa, el he el facilitar el que se pueda llevar acabo las actividades yel contribuir con el la medida de las posibilidades son los que necesitan un apoyo independientemente de que sea siempre se les ha tratado de dar ese apoyo y la respuesta pues es muy favorable	
habilidad de gestion	20	¿Qué es lo mas dificil de liderar en las personas a su cargo	hee lo mas dificiel hee esel que tambien se involucren en mayor porcentaje el ser eficientes y eficaces que es la parte que hay que estar trabajando	
características y habilidades de un liderazgo	21	¿Qué recomiemda a las personas que quieren ser lideres	Que heee tengan unas ideas unas metas muy especificas y bien establecidas, en la cual el objetivo es el que se tenga un trabajo colaborativo para que el resultado sea la he e lo mas hee pronto posible y en terminos muy positivos	
Experiencia	22	Tiene usted algun lider que admire	MMM, No particualr noooo, varios (se le pregunta buenos cuales serian) cuales serian por ejemplo: heee dentro del hambito social hee humno dijamos a Magan Magandi, haaa Mandela, a la Madre Teresa de Calcuta hee asi como personas muy presentes por sus acciones que fueron desarrollando y que pues han sido hee sus resultados favorables atraves de la historia	
características habilidades y aptitudes de un lider	23	El lider nace o se hace	Yo creo se hace, por que tambien uno como persona o como profesionista se va formando se vaformando con este heee con actualizaciones con experiencias, con acompañamiento de el y va aprendiendo entonces eso se debe de ir transmitiendo si a los las personas que estan acargo.	

Experiencia	24	¿Qué es lo que mas disfruta al ser considerado un lider educativo	Lo que mas disfruto es la convivencia la laaeste la relacion para tener la que se da tanto con el personal como con los docentes, como con los alumnos creo que eso es lo que llena de satisfacciòn en el sentido que se estan haciendo bien las cosas no y que se estan conduciendo a trves de se liderazgo	
Habilidad de gestion	25	¿Qué area considera usted que debe de cordinarse mas?	Con laaa area de coordinaciòn, el area de coordinacion necesitamos ser mas hee esforzar mas acciones mas actividdaes para estar mas compenetradois en la labor (se lepregunta que estrategia toma)	
habilidad de gestor	26	Cual es el area mas sencilla para trabajar	mm Hee contro escolar y con los docente (se le hace una acotacion entonces considera mas complicada la de coordinaciòn) si asi es.	
Cracteristicas habilidades y aptitudes de un lider	27	¿Qué características considera que debe de tener un docente?	heee el ser hee con una vocaciòn integra, ser responsable ser heee una persona, en quien tener que genere confianza para que haya un acercameinto mayor con los alumnos con las autoridades y que esa manera su resultados sus que generen en la formacion pue sean muy fructiferos	
habilidad de gestion	28	En que medida tiene que inferir o necesaria usted influir en sus colaboradores	yo creo que en heee con un mayor grado de confianza en el sentido de convencer de que estamos en el mismo camino estamos en la misma nave y al final de cuentas este hee este producto es para todos no es en beneficio de alguien en particular si no es para todos. con una vision y mision de la necesidades del colegio	

habilidad de gestion	29	En la parte de vision mision que usted menciona hace un rato en el tema de leiderazgo cual es serian sus proximos objetivos (esta pregunta fue modificada en la estructura original por las respuesta que el director estaba dando)	Proximos objetivos seria heee el hee tene un mejor desempeño hee los alumnos heee disminuir el grado de hee de situaciones de conducta de incumplimiento para que heee pues el desempeño sea mas favorable	
caracteristicas habilidades y aptitudes de un lider	30	¿Conque cualidad personales se basa un liderazgo	En la confianza la honestidad hee en la motivación la empatia, y laaa honestidad la responsabilidad	
caracteristicas habilidades y aptitudes de liderazgo	31	Basandonos en su propia experiencia de director ¿ Que valores considera que debe de tener un buen lider?	yo creo ser responsable el ser una persona de que genere confianza que sea honesto y que sea hee un ejemplo de vida no, dijo en el sentido del desarrollo de las actividades el estar presente noo no el estar atrás de un escritorio y de hai tratar de mover los hilos yo considero que hay que estar en la trinchera, hay que estar en la trinchera en todos los dijo sino en todos los momentos para estar informado y ademas para poder actuar inmediatebte, en caso de alguna situacion	
caracteristicas y habilidades de un liderazgo	32	Con todo esto que me acaba de decir entonces ¿Qué es un lider?	Un lider es un aaa es un ejemplo a seguir en el cual la persona debe de generar un ambiente deconfianza heee heee un ambiente de eficiencia un ambiente deeeee cordialidad y sobre todo de respeto	

Experiencia	33	para finalizar y cerra esta entrevista ¿Cuáles considera como verdaderos logros de su vida?	<p>Por un lado en la parte particular pues el heee el desarrollo de mi hijo ya como adulto y que ya me ha hecho abuelo y en parte curricular en la parte profesional o docente pues todas las experiencias deee heee exalumnos que todavia gracias a Dios tengo comunicaci3n con ellos que agradecen el haber heee formado parte en su formaci3n no que con darne hee el brindarme su amistad e inclusive ya una vez terminada laa la relaci3n escolar es una retroalimentacion que satisfase a final de cuentas y este y me permite ver que heee que lo que he realizado ha sido fructifero y que hee aun cuando tenemos que ir adaptandonos actualizandonos heee vamos por ese camino por ese sendero de ir formando este hoo personas es lo importante</p>	
			<p>MUCHISIMAS gracias por su tiempo la informacion que nos brindo (se le agradece) (abre la puerta para darle todos los recados de las llamadas y las firmas de algunos papeles que ingresan el se porta muy cordial e implementa que en lo que pueda ayuadar sin problema.</p>	

Fuente: entrevista al director del Colegio Inglés Michael Faraday Creaci3n propia

Anexo Tabla 4 Entrevista a la subdirectora académica del Colegio Inglés Michael Faraday

Experiencia	33	para finalizar y cerra esta entrevista ¿Cuáles considera como verdaderos logros de su vida?	<p>Por un lado en la parte particular pues el heee el desarrollo de mi hijo ya como adulto y que ya me ha hecho abuelo y en parte curricular en la parte profesional o docente pues todas las experiencias deeee heee exalumnos que todavia gracias a Dios tengo comunicación con ellos que agradecen el haber heee formado parte en su formación no que con darne hee el brindarme su amistad e inclusive ya una vez terminada laa la relación escolar es una retroalimentacion que satisfase a final de cuentas y este y me permite ver que heee que lo que he realizado ha sido fructifero y que hee aun cuando tenemos que ir adaptandonos actualizandonos heee vamos por ese camino por ese sendero de ir formando este hoo personas es lo importante</p>	
			<p>MUCHISIMAS gracias por su tiempo la informacion que nos brindo (se le agradece) (abre la puerta para darle todos los recados de las llamadas y las firmas de algunos papeles que ingresan el se porta muy cordial e implementa que en lo que pueda ayuadar sin problema.</p>	

ANEXO Cuestionario 1

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO A DOCENTES DEL CONSEJO TECNICO EN NIVEL
SECUNDARIA

4.-Consideras que se atiende de manera asertiva a la población del plantel y se logra una eficacia externa

5.-Para ti que es un liderazgo

6...-Tu consideras que existen líderes en el colegio en el área de secundaria?

ANEXO Encuesta 2



Encuesta a Docentes. Indicaciones: Lea cuidadosamente cada punto y rellene el ovalo, con la categoría que considere verdadera su respuesta. Excelente, bueno, regular o malo.

Si está listo conteste:

REACTIVOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1.- El papel del líder en el diseño de las estrategias dentro de la organización de la junta de consejo (CTE) la consideras asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- El avance en la Ruta de Mejora ¿cómo los consideras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- El compromiso de llevar a cabo proyectos educativos en el colectivo docente desde tu perspectiva son viables para lograr una mejoría en el colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.-Desde tu punto de vista ¿cómo consideras las estrategias llevadas a cabo en la Ruta d Mejora a través del director y la Junta de Consejo Técnico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.-Lla atención que se brinda a la población del plantel es eficiente para lograr una eficacia interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- Es adecuada la atención que se brinda a la población del plantel para que se logre una eficiencia externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.-Es adecuado el liderazgo de subdirección académica en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.-Cres que el diseño de estrategias desde dirección influye en ti como docente en la toma de decisiones dentro del Consejo Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.-Consideras que el desempeño del líder se enlaza con el poder y la autoridad en las relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- Como consideras la conexión de la dirección con el colectivo docente en la junta de Consejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11-Tu confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e interdependiente es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.- ¿cómo te sientes en la asignación de tarea de la semana cultural? Al asignarte la tarea y procedas por ti mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo Cuestionario 3

El siguiente cuestionario es de evaluación y se aplicara a los coordinadores del colegio Inglés Michael Faraday con el propósito de obtener fundamentos para el estudio de caso que se está llevando acabo Adaptación propia basada en Test de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard et al. Compromiso organizacional-test meyer y allen

<https://www.docsity.com/es/compromiso-organizacional-test-meyer-y-allen /3760667/>



Cuestionario de evaluación que se aplica a los coordinadores técnicos del colegio Inglés Michael Faraday

Indicaciones:

1. Lea cuidadosamente cada punto.
2. Suponga que se ha involucrado en cada una de las doce situaciones siguientes. Cada situación tiene cuatro posibles acciones alternativas que usted puede iniciar.
3. Coloque un 0(cero), 1 (uno), 2(dos), 3(tres) en el cuadro

de respuestas de acuerdo a la alternativa que mejor describe su comportamiento habitual ante situaciones similares. Donde cero es nunca, el 1 es algunas veces, 2 la mayoría de veces, 3 siempre Favor de evaluar todas las opciones.

Nota: No lo que debería hacer, sino lo que suele hacer, ya que se trata de obtener una "fotografía" de su propio estilo.

4. Elija una sola alternativa para cada situación.

Si está listo, Conteste:

Situación	Descripción	Usted Haría	
1	Últimamente tus subordinados no responden a tu trato amistoso y a tu obvia preocupación por el bienestar de ellos. Y no se cumple con las estrategias acordadas en la junta de consejo El rendimiento desciende rápidamente. Y no se refleja avance en la ruta de mejora	a	Dar importancia al uso de procedimientos normativos y a la necesidad de cumplir con la tarea
		b	Estar disponible para discutir el asunto pero sin presionar
		c	Hablar con los subalternos y luego fijar las metas.
		d	No intervenir intencionadamente.
2	El rendimiento observable del grupo va en aumento. Te has asegurado de que todos los miembros sean conscientes de	a	Crear, una relación cordial pero continuarla asegurándome que todos los miembros sean conscientes de

	sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.		sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se espera.	
		b	No realizar ninguna acción determinada.	
		c	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.	
		d	Recalcar la importancia de los plazos límites para los trabajos y las tareas.	
3	Los miembros de tu grupo no han podido solucionar un problema por si solos. Normalmente los has dejado solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas en el pasado.	a	Involucrar al grupo y juntos tratar de solucionar los problemas.	
		b	Dejar que el grupo lo resuelva solo.	
		c	Actuar rápidamente y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.	
		d	Estimular al grupo a trabajar en el problema y estar a su disposición para cualquier discusión.	
4	Estás considerando un cambio, tus subordinados tienen todos excelentes antecedentes por sus logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.	a	Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, sin ser demasiado autoritario.	
		b	Comunicar los cambios y luego hacer que se	

			cumplan bajo una estricta supervisión.	
		c	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	
		d	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo yo el cambio.	
5	El rendimiento del grupo ha estado bajando en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. La redefinición de los roles ha ayudado en el pasado. Siempre has tenido que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo.	a	Permitir que el grupo formule su propia dirección.	
		b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.	
		c	Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar estrictamente.	
		d	Permitir que el grupo se involucre en tu fijación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.	
6	Te has incorporado a una organización donde las operaciones son eficientes. Tu antecesor controlaba muy de cerca la situación. Tú quieres mantener una situación productiva, pero te gustaría empezar a humanizar el ambiente.	a	Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos	
		b	Dar importancia a los plazos límites para los trabajos y tareas.	
		c	No intervenir intencionadamente	

		d	Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilar que se alcancen los objetivos.	
7	Estás considerando algunos cambios importantes en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	a	Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.	
		b	Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros organicen la realización.	
		c	Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de la misma.	
		d	Evitar la confrontación, dejando las cosas como están.	
8	El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Te sientes algo inseguro por la falta de dirección del grupo. Tienes la impresión que lo estás dirigiendo poco.	a	Dejar al grupo solo.	
		b	Discutir la situación con el grupo y luego iniciar yo mismo los cambios necesarios.	
		c	Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.	
		d	Mostrar que respaldo al grupo en la discusión de la situación y no mostrarse autoritario.	

9	<p>Has sido nombrado por tu superior coordinador académico, pero ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en tertulias sociales. Potencialmente, tienen el talento necesario para ayudar.</p>	a	Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.	
		b	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los objetivos.	
		c	Definir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	
		d	Permitir que el grupo intervenga en determinación de los objetivos, pero sin presionar	
10	<p>Tus subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a tu reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	a	Permitir que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad, pero sin tomar en sus manos el control.	
		B	Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente.	
		C	Evitar la confrontación a través de no aplicar presión; no intervenir.	
		D	Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilar que se alcancen los niveles de calidad.	

11	Has sido ascendido a un nuevo puesto. El jefe anterior no interfería en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado muy bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A	Tomar medidas para conseguir que los subordinados trabajen de una manera determinada.	
		B	Hacer que los subordinados se vean involucrado en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones	
		C	Discutir el rendimiento previo con el grupo y luego examinar la necesidad de prácticas nuevas.	
		D	Continuar dejando libre al grupo.	
12	Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre tus subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea.	A	Probar con los subordinados la solución propuesta por mí mismo y examinar la necesidad de nuevas prácticas.	
		B	Permitir que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones	
		C	Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir.	
		D	Participar en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.	
13	En el modelo de una organización funcional	A	Se impone el principio de unidad de mando	

14		B	Los órganos de asesoramiento tienen una gran importancia	
		C	Existen especialistas dedicados a tareas concretas	
		D	Se apegan a recibir y cumplir ordenes	
	Una estructura organizativa es:	A	Un sistema de apoyo a la producción de mejor calidad	
		B	Da lugar a la aparición de líderes	
		C	Un órgano de asesoramiento que ha sido determinado por dirección	
		D	Forma grupos entre personas que tienen una relación en la mayoría de los casos de amistad	

ANEXO 5 (Ruta de Mejora)




**COLEGIO INGLÉS MICHAEL FARADAY, A.C.
 PLANTEL Aragón
 C.C.T. 09PESO808X
 RUTA DE MEJORA 2018-2019**

<p>Prioridad: Razonamiento lógico-matemático. Problemática: Los alumnos tienen dificultad para resolver problemas donde deben utilizar el razonamiento lógico-matemático. Objetivo: Fortalecer las habilidades lógico-matemáticas para la resolución de problemas. Meta: Aumentar en un 10% el nivel de logro obtenido en el ciclo escolar 2018-2017.</p>							
PLANEACIÓN				IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		RENDICIÓN DE CUENTAS A LA COMUNIDAD ESCOLAR
ACCIONES Y COMPROMISOS	RESPONSABLE	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO	FECHA EN LA QUE SE PRESENTARÁN LOS RESULTADOS AL CTE.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA DEL AVANCE	
1.- Aplicar de manera mensual en la asignatura agendada y por cada grupo, una actividad que fortalezca el pensamiento lógico-matemático.	El docente de la asignatura agendada.	Cuaderno de la asignatura y lo necesario para realizar la actividad.	Actividad mensual de la asignatura agendada. Sesiones de 50 minutos.	28/septiembre/2018 26/octubre/2018 30/noviembre/2018 25/enero/2019 01/marzo/2019 05/abril/2019 31/mayo/2019 28/junio/2019	Escala estimativa.	Los productos que se van a obtener en cada actividad.	Encuentro Cultural. Muestra pedagógica de fin de año.
<p>Prioridad: Habilidades lectoras. Problemática: Se ha detectado a través de diversos instrumentos de diagnóstico, que las lecturas que realizan los alumnos no son comprendidas de forma y de fondo. Objetivo: Que el alumno comprenda diversos tipos de textos, a partir de la implementación de estrategias situadas, con la finalidad de que él desarrolle sus propias estrategias de lectura. Meta: Que el 90% de los alumnos logren la comprensión de textos escritos.</p>							

PLANEACIÓN				IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		RENDICIÓN DE CUENTAS
ACCIONES Y COMPROMISOS	RESPONSABLE	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO	FECHA EN LA QUE SE PRESENTARÁN LOS RESULTADOS AL CTE.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA DEL AVANCE	A LA COMUNIDAD ESCOLAR
1.- Proporcionar a los alumnos diversos tipos de textos cuya comprensión plasmarán de manera visual.	El docente de la asignatura que aplique la actividad.	Cuaderno de la asignatura y lo necesario para realizar la actividad.	Actividad mensual de la asignatura agendada. Sesiones de 50 min.	28/septiembre/2018 26/octubre/2018 30/noviembre/2018 25/enero/2019 01/marzo/2019 05/abril/2019 31/mayo/2019 28/junio/2019	Escala estimativa.	Los productos que se van a obtener en cada actividad.	Encuentro Cultural. Muestra pedagógica de fin de año.
2.- Los alumnos seleccionarán un texto de su interés que expondrán de manera oral.	El docente de la asignatura que aplique la actividad en el mes de junio.	Cuaderno de la asignatura y lo necesario para realizar la actividad.	Actividad final de la asignatura agendada. Sesiones de 50 min.	28/ junio/2018	Escala estimativa.	Los productos que se van a obtener en cada actividad.	Muestra pedagógica de fin de año.

La escala estimativa que se utilizará en ambas prioridades es:

ESCALA ESTIMATIVA DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

INDICADOR			
1.- Tiene disposición para realizar la actividad.			
2.- Sigue indicaciones.			
3.- Manifiesta un proceso para llegar al producto.			
4.- El producto expresa la comprensión de la actividad.			
5.- Concluyó la actividad.			

Calendario de actividades.

PRIMER TRIMESTRE

FECHA PARA PRESENTAR RESULTADOS	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	HABILIDADES LECTORAS
28 DE SEPTIEMBRE DEL 2018		
26 DE OCTUBRE DEL 2018		
30 DE NOVIEMBRE DEL 2018		
25 DE ENERO DEL 2019		
01 DE MARZO DEL 2019		
05 DE ABRIL DEL 2019		
31 DE MAYO DEL 2019		
28 DE JUNIO DEL 2019		

SEGUNDO TRIMESTRE

FECHA PARA PRESENTAR RESULTADOS	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	HABILIDADES LECTORAS
28 DE SEPTIEMBRE DEL 2018	CARLOS AGUILAR	VERONICA VELAZQUEZ
26 DE OCTUBRE DEL 2018	CARLOS DUEÑAS	YANELY TUFIÑO
30 DE NOVIEMBRE DEL 2018	VERONICA VELAZQUEZ	CARLOS DUEÑAS
25 DE ENERO DEL 2019	YANELY TUFIÑO	CARLOS AGUILAR
01 DE MARZO DEL 2019	CRISTINA ROCHA	REBECA PARRA
05 DE ABRIL DEL 2019	REBECA PARRA	BERNA LOZANO
31 DE MAYO DEL 2019	BERNA LOZANO	CRISTINA ROCHA
28 DE JUNIO DEL 2019		

NOTA EN MARZO SE PARTICIPARÁ EN LA ORATORIA DE POESIA Y LA OLIMPIADA DE MATEMATICAS

TERCER TRIMESTRE

FECHA PARA PRESENTAR RESULTADOS	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICO	HABILIDADES LECTORAS
28 DE SEPTIEMBRE DEL 2018		
26 DE OCTUBRE DEL 2018		
30 DE NOVIEMBRE DEL 2018		
25 DE ENERO DEL 2019		
01 DE MARZO DEL 2019		
05 DE ABRIL DEL 2019		
31 DE MAYO DEL 2019		
28 DE JUNIO DEL 2019		

