



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DOCENCIA**

TESIS

**“LA GESTIÓN DIRECTIVA Y SU IMPACTO EN EL
APROVECHAMIENTO ESCOLAR CON ESTUDIANTES DE
TELESECUNDARIA”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DOCENCIA
PRESENTA: L.P.D.A HÉCTOR LUIS AGUILAR PANTOJA**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. LETICIA SESENTO GARCÍA

MORELIA, MICHOACÁN., JUNIO DE 2021.

AGRADECIMIENTOS:

A la Dra. Leticia Sesento García: Por haber aceptado el asesoramiento de esta tesis. Por su confianza, paciencia, dedicación y profesionalismo.

A mis lectores: A la Dra. Alma Rosa García Ríos, a la Dra. Patricia Serna González, por sus invaluable aportaciones, por su calidad de persona y excelente acompañamiento.

ÍNDICE GENERAL

Índice

Resumen	6
Summary	7
1. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1. Breve introducción	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Definición del problema	18
1.3 Subsistema de Telesecundarias	19
1.4 Pregunta de investigación	21
1.5 Diagnóstico	21
1.6 Justificación e importancia de la investigación	23
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.7.1 Objetivo general	25
1.7.2 Objetivos específicos	25
CAPITULO II	26
ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	26
2. La gestión y la intervención educativa	27
2.1 El papel de la gestión directiva	29
2.2 El director en una gestión escolar participativa.	31
2.3 Gestión	33
2.3.1 Gestión escolar	33
2.3.2 Gestión directiva	34
2.3.3 Gestión educativa.	35
2.4 Papel de la gestión directiva en la mejora escolar	36
2.4.1 El directivo y la gestión escolar	37
2.5 Las funciones del director en los centros educativos.	38
2.6 Actualidad de la función directiva en telesecundaria.....	39
2.7 Aprovechamiento escolar.....	40
2.8 Condiciones socioeconómicas y características del aprovechamiento escolar.	41
CAPITULO III	43

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3. Línea de investigación	44
3.1 Participantes	44
3.2 Contexto	45
3.2.1 contexto escolar	45
3.3 Método investigación-acción	47
3.4 Postulados fundamentales	48
3.5 Investigación Acción en la Escuela.	49
CAPITULO IV	51
DISEÑO Y APLICACIÓN	51
4. Estrategias e intervención	52
4.1 Diseño de la intervención.	52
4.2 Acciones específicas de la gestión	57
4.2.1 Gestión directiva y procesos de mejora	58
4.2.2 La evaluación de la gestión directiva	59
4.3 Estrategias	60
4.3.1 Estrategia escolar	64
4.3.2 Participación social o comunitaria	64
4.3.3 Estrategia en el aula	65
4.3.4 Importancia de un plan de acción	68
CAPITULO V	69
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
5. Los resultados	70
5.1 Avance de la investigación	71
5.2 Cuánto avanzamos	75
CONCLUSIÓN GENERAL	76
ANEXOS	80
REFERENCIAS	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de resultados ENLACE 2009-2013 Español	53
Tabla 2.Tabla de resultados ENLACE 2009-2013 Matemáticas.....	54
Tabla 3 Indicadores Académicos	55
Tabla 4 Gestión directiva y procesos de mejora	58
Tabla 5 Rasgo de la mejora escolar	67
Tabla 6 Normalidad mínima necesaria	70
Tabla 7 comparativo de indicadores académicos.....	71

INDICE DE FIGURAS

figura 1 Resultados ENLACE 2009-2013, español	53
figura 2. Resultados ENLACE 2009-13. Matemáticas.....	55
figura 3. Promedio General de Aprovechamiento.....	56
figura 4 Promedio de Aprovechamiento y porcentaje de Aprobación	73
figura 5. Eficiencia Terminal	74

Resumen

La gestión directiva es una de las líneas de investigación que han cobrado importancia en los estudios sobre calidad educativa y, de manera específica, en lo relativo al aprovechamiento de los estudiantes. Dentro de los subsistemas actuales, se tiene a la Telesecundaria como un subsistema que es necesario analizar, estudiar y proponer mejoras sustanciales que eleven la calidad de los procesos educativos que se llevan dentro de sus aulas. Se tiene como objetivo de esta tesis, identificar cómo la función directiva y docente contribuye a disminuir los rezagos, a mejorar el aprovechamiento y, desde luego, a fortalecer la autonomía de gestión en las escuelas telesecundarias. Se analiza el concepto de gestión escolar autónoma, que permitirá identificar, definir y resolver problemas para tomar decisiones responsables, planificar acciones y tramitar recursos para solucionar dichos problemas. La metodología utilizada fue la investigación acción la cual consiste en un acercamiento teórico y metodológico a partir de problemas significativos de la vida cotidiana e involucrar al investigador (docente), como agente de cambio social. Se inició con un marco teórico, posteriormente se aplicaron los instrumentos para recabar la información y, finalmente, se analizan y se sistematizan los resultados, generando con ello una serie de sugerencias de mejoramiento educativo.

Se trabajó con directivos de las escuelas del municipio de Tlazazalca Michoacán, docentes de la propia escuela, así como padres de familia que forman parte del comité de la escuela. Las preguntas que se hacen dentro de la encuesta están enmarcadas en los factores de la gestión directiva que se lleva a cabo en las escuelas. Se encontró que existe una gran demanda de los propios docentes por llevar a cabo tareas de evaluación institucional, pero sobre todo de autoevaluación de tipo participativo y propositivo. Se encontró que se deben plantear nuevas propuestas no únicamente en relación a la figura del director, sino de otros aspectos relativos al trabajo que hacen los profesores dentro del aula de clase. Así también fue sensible la necesidad de contar con la participación de los padres de familia y de los propios estudiantes. **Palabras claves: Escuela, director, autoevaluación, propuestas pedagógicas**

Summary

Executive management is one of the lines of research that have gained importance in studies on educational quality and, specifically, in relation to student achievement. Within the current subsystems, Telesecundaria is a subsystem that needs to be analyzed, studied and substantial improvements proposed to raise the quality of the educational processes that take place in its classrooms. The objective of this thesis is to identify how the managerial and teaching function contributes to reduce backwardness, to improve achievement and, of course, to strengthen management autonomy in Telesecundaria schools. The concept of autonomous school management is analyzed, which will allow identifying, defining and solving problems in order to make responsible decisions, plan actions and process resources to solve such problems. The methodology used was action research, which consists of a theoretical and methodological approach based on significant problems of daily life and involving the researcher (teacher) as an agent of social change. It began with a theoretical framework, then the instruments were applied to collect information and, finally, the results were analyzed and systematized, thus generating a series of suggestions for educational improvement.

We worked with school principals from the municipality of Tlazazalca Michoacán, teachers from the school itself, as well as parents who are part of the school committee. The questions asked within the survey are framed in the factors of the directive management that is carried out in the schools. It was found that there is a great demand from the teachers themselves to carry out tasks of institutional evaluation, but above all of participatory and proactive self-evaluation. It was found that new proposals should be put forward, not only in relation to the figure of the principal, but also to other aspects related to the work done by teachers in the classroom. The need to have the participation of parents and students themselves was also felt.

Key words: School, principal, self-evaluation, pedagogical proposals

1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo mexicano enfrenta una serie de retos para lograr que todos los jóvenes, que cursan el nivel de educación básica, específicamente secundaria, adquieran los aprendizajes y competencias necesarias que les permitan desarrollarse académica y profesionalmente para la vida. La política educativa nacional reconoce que es necesario analizar la implementación de los procesos educativos en las escuelas.

En este sentido, la presente investigación recupera una experiencia de gestión directiva en el nivel de secundaria con la intención de tener una mejor comprensión de este concepto y su impacto en el rendimiento académico de los estudiantes, encontrando su punto de partida en la descripción del contexto en el cual se ha realizado, dando a conocer las características fundamentales del centro educativo, tanto para contextualizar la investigación, así como describir los elementos implicados en el ejercicio de la gestión directiva.

Con este argumento, la investigación pretende identificar y mejorar la función que realiza el personal docente y directivo en el subsistema de telesecundaria para fortalecer su autonomía de gestión, esto a través de identificar sus prioridades y condiciones. De allí que, el reto es plantear un proyecto educativo relacionado no solamente con la organización, sino que se planea el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje como una forma de mejorar la realidad que vive la institución.

En este marco, se buscó identificar cómo la función directiva y docente contribuye a disminuir los rezagos, mejorar el aprovechamiento y a fortalecer la autonomía de gestión en las escuelas telesecundarias. La gestión escolar autónoma va a permitir identificar, definir y resolver problemas, lo que implica la capacidad para tomar decisiones responsables, planificar acciones y tramitar recursos para solucionar dichos problemas, a través del marco establecido para tal fin. Por lo que, toda acción educativa ha de considerar a todos los implicados en la misma.

Esta propuesta de intervención tiene como referencia identificar los obstáculos que se han presentado en la escuela, que no permiten generar una gestión escolar óptima. A partir de esta nueva mirada de la gestión directiva se pretende involucrar e influenciar a los miembros de la comunidad escolar en el logro de las metas de aprendizaje y metas compartidas de la escuela (LeithWood, 2009).

Es a través de la gestión directiva que se busca tener la capacidad de lograr en la institución la mejora de aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. A partir de lo anterior, se deduce que el liderazgo del director es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede formarse en una característica de la gestión de la institución, contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

El liderazgo del director es una de las cuestiones que se han investigado en los últimos años, ya que se reconoce que esta variable es definitiva en el acontecer de cualquier institución. Mejorar la calidad de la educación en telesecundaria implica, en primera instancia, reestructurar la gestión de la escuela, tomando en cuenta que esto es un proceso de cambio a largo plazo, cuyo origen son el conjunto de prácticas escolares que se llevan a cabo cotidianamente por todos los actores escolares como son: el supervisor, director, docentes, alumnos y padres de familia. Esto significa llegar a acuerdos en las formas de hacer el trabajo, en beneficio y mejora de la eficacia, la eficiencia, y la pertinencia de la educación que en ella se imparte.

Desde este enfoque, los agentes escolares se presentan como “el motor fundamental del cambio, considerando que ninguna propuesta por mejor que esta sea tendrá posibilidades de transformar la práctica educativa si el directivo y profesores no asumen el compromiso por el cambio y participen en su construcción” (SEP, 2002, p. 31). De ahí que, el plan de acción ayuda a la transformación de la práctica y solo puede ser construido por quienes mejor la conocen, en este caso los maestros y el director.

A la calidad de la educación se le atribuyen distintos significados dependiendo del tipo de persona y sociedad que se desea formar. Uno de los enfoques más frecuentes es asimilar calidad con eficiencia y eficacia, considerando a la educación como un producto y un servicio que tiene que satisfacer a los usuarios. Sin duda, estas dimensiones son fundamentales, pero insuficientes.

Por lo tanto, la gestión se debe orientar a la mejora de la calidad de la educación básica, la cual se caracteriza por ser un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo), conlleva a demás a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa (DOF,2008. p 12).

Por consiguiente, uno de los más grandes desafíos, es sin duda mejorar la calidad del servicio educativo y que logre reflejarse en la mejora de los aprendizajes, teniendo niveles de aprovechamiento superiores a los mostrados durante los últimos ciclos escolares, esto a partir de la gestión como un elemento determinante de la mejora del desempeño de la escuela. El indicador más visible en todo proceso educativo es el rendimiento educativo, es decir, los aprendizajes logrados por cada uno de los estudiantes de este subsistema educativo

Autoridades educativas coinciden en señalar que si bien el problema de la educación es complejo e involucra una gran diversidad de factores, uno de los aspectos que con mayor urgencia debe revisarse es la gestión escolar, ya que a través de ésta se pueden crear las condiciones necesarias para promover avances en el aprendizaje, mejorar el logro de los objetivos institucionales y establecer ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa (Schmelkes, 2003). De ahí la necesidad de incidir en la importancia que tiene la gestión escolar en cualquier institución educativa, en particular la relativa a las telesecundarias, las cuales tienen problemáticas muy específicas.

Para plantear el problema se emplearon dos fuentes de consulta a saber, por un lado, los resultados históricos obtenidos en la Evaluación Nacional de logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), por otro lado, el archivo escolar. De la primera, se encontró que en el periodo 2009-2013, en las asignaturas de español y matemáticas, la escuela se ubicó en los niveles insuficiente y elemental (SEP, 2014). (tabla 1). Estos resultados se tienen en varias escuelas telesecundarias, donde los estudiantes provienen de zonas rurales y, muchas ocasiones, marginadas social, económica y sobre todo culturalmente.

La segunda fuente de consulta consistió en revisar el archivo escolar; como resultado de una indagación en el mismo se encontró que las generaciones 2014-2018 denotan un comportamiento bajo en cuanto al promedio general de aprovechamiento (tabla 2.). Con estos elementos se procedió a realizar un estudio más profundo y de intervención. Así, a partir de los datos anteriormente expuestos se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el papel de la gestión directiva como medio para incrementar el aprovechamiento escolar?

Para dar cuenta de lo anterior, la presente investigación está dividida en cinco capítulos. Desde el inicio, en el primer capítulo se expone tanto el problema de la investigación, así como las demás variables y problemáticas que inciden en él. La visión de la complejidad es importante, pues permite visualizar un problema en toda su magnitud. A partir del segundo capítulo se analizan algunos autores que exponen ciertos conceptos necesarios para la comprensión teórica en torno a la gestión escolar. En el capítulo III, se inicia el trabajo de campo, donde se expone la metodología que se implementó en esta investigación y se incluyen algunos gráficos que ilustran en lo cuantitativo los resultados ya sistematizados. En los capítulos restantes, tanto en el capítulo IV como en el capítulo V, la investigación va describiendo el proceso de la obtención de la información de manera más fina. Al final se incluyen las conclusiones a las que se llegó en esta investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Breve introducción

El bajo desempeño de la institución puede ser atribuido a diversos aspectos como, por ejemplo: La insuficiente aplicación e interpretación de políticas educativas, la falta de infraestructura en la escuela, las propuestas educativas que aparecen en los textos educativos, las habilidades intelectuales de los docentes, la mala gestión directiva escolar, los conocimientos de los docentes sobre la metodología del trabajo, la vinculación entre la teoría y la práctica de los aprendizajes, etc. Como se puede observar los motivos de los bajos resultados son numerosos, por lo que este trabajo de investigación se delimitará a examinar sobre el aspecto de la gestión directiva escolar. Es decir, se pretende mejorar el aprovechamiento de los alumnos en el centro escolar desde la gestión directiva.

Por lo tanto, pretender proporcionar una educación de calidad implica crear un entorno propicio para ello, con la intervención desde la gestión directiva que aquí se expone, la cual tiene la intención de incidir en el aprovechamiento de los alumnos, a través del desarrollo del trabajo participativo, además, fortaleciendo la toma de decisiones para favorecer el progreso de las competencias y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

1.1 Antecedentes

El término gestión escolar es relativamente nuevo en el campo de la educación en México. Como categoría institucional, su presencia se justificó a partir de la reforma de 1993 y, como aspecto de investigación, empezó a perfilarse de manera más o menos clara entre finales de los ochenta y principios de los noventa. En el nivel de educación básica no abundan las investigaciones sobre gestión escolar, hasta el momento, los trabajos realizados en otros niveles han aportado datos sobre las características de las prácticas de organización y toma de decisiones en las escuelas, el impacto de estas en el aprovechamiento escolar de los alumnos y la relevancia de la participación de diferentes actores para transformar los estilos de gestión imperantes (Antúnez,2000).

Considerando que desde la perspectiva del docente de educación secundaria resulta casi imposible incidir en los aspectos extraescolares de manera significativa, y considerando las condiciones específicas de la telesecundaria en sus dimensiones organizacional y pedagógica, se ha tomado a la gestión directiva como factor de influencia en el rendimiento académico de los estudiantes.

En este sentido, Furlan y Pasillas (2000) indagaron algunos aspectos relacionados con la problemática de la gestión y las expectativas de profesores y directivos de secundaria sobre una mayor autonomía para tomar decisiones pedagógicas. Encontraron que la percepción que cada director tenía sobre la autonomía de la escuela y la manera en que ésta se ejercía, también fueron importantes para determinar el sentido de sus acciones, el tipo de relaciones que establecían con el sistema educativo y la forma en que estas relaciones limitaban o no su libertad para generar, como escuela, estrategias novedosas encaminadas a mejorar el aprendizaje de los alumnos.

En cuanto al término rendimiento académico, Jiménez (2000), postula que es un nivel de conocimientos demostrados en un área o materia, comparado con la norma de edad y grado académico, por lo que el rendimiento del alumno debería ser entendido a partir de sus procesos de evaluación; sin embargo, la simple medición de los logros alcanzados por alumnos no provee, por sí misma, todas las pautas necesarias para la acción destinada al mejoramiento de la calidad educativa. Este concepto ha de contemplar no solo aspectos normativos u oficiales, sino sobre todo el contexto en el que se encuentran cada una de las escuelas telesecundarias.

El aprovechamiento escolar puede concebirse como el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que el alumno adquiere durante el proceso enseñanza y aprendizaje; la evaluación de este se realiza a través de la valoración que el docente hace del aprendizaje de los educandos matriculados en un curso, grado, ciclo o nivel educativo, lo que se relacionará con los objetivos y contenidos de los programas y el desempeño de los escolares en todo el proceso mencionado Rodríguez (1998).

Las manifestaciones específicas del aprovechamiento escolar que se pueden reconocer en el proceso educativo y que lo afectan en distintos grados y niveles son: calificaciones, aprobación, reprobación, rezago, deserción, egreso y eficiencia terminal. La aprobación y reprobación se utilizan como equiparables al rendimiento de los alumnos; se trabajan como expresión del aprovechamiento escolar, calificado con determinadas notas para determinar la condición de aprobación, es decir son consideradas, en última instancia como indicadores de los logros escolares obtenidos por los estudiantes.

A causa de la naturaleza multidimensional del concepto de rendimiento académico, es difícil establecer criterios rígidos en cuanto al tipo o medida a ser adoptado, es decir no podemos solo valorar dentro del proceso educativo la productividad del alumno, sino tener en cuenta otros elementos de orden personal e instrumental que contribuyen para un buen resultado en la educación (Barca, 2003). Siguiendo en esta línea, para Figueroa (2004), el aprovechamiento académico se define como el producto de la asimilación del contenido de los programas de estudio, expresado en calificaciones dentro de una escala convencional.

Por lo tanto, el determinar los factores que inciden en el logro académico de los alumnos es fundamental para abatir o en el mejor de los casos minimizar las deficiencias que les impiden acceder a un aprendizaje integral. Por consiguiente, la gestión se debe orientar a la mejora de la calidad de la educación básica en un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, y conlleva a crear y consolidar formas de hacer cosas distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, de la educación (Antúñez, 2000).

En relación con el contexto internacional de la política educativa, la preocupación por mejorar la educación secundaria aumentó. Según datos de la UNESCO, a nivel internacional, México mostró ocupar un lugar inferior a Brasil, Chile, y Corea (Duccoing, 2006) México ocupaba el último lugar de egreso en secundaria, separando

la tasa promedio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

En las valoraciones nacionales e internacionales, el Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudios (PISA) llevado a cabo por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2000), México ocupó el último lugar entre los 62 países integrantes, en aptitudes para: lectura, ciencias y matemáticas. Los resultados daban muestra de enormes debilidades en el sector educativo. También de la desigualdad económica, social y cultural de la población que en México (Duccoin, 2006) impactan de manera considerable a los estudiantes, y que son notables en los resultados obtenidos en estas pruebas.

En el año 2006, la educación secundaria “en México no había logrado avalar las competencias básicas necesarias para el desarrollo de los ciudadanos, y tampoco garantizaba su alcance; los indicadores mostraban poco progreso, y era evidente el complicado proceso de agudización de las desigualdades educativas”. (Pogré, 1994, p. 50).

La comisión Internacional sobre la educación para el Siglo XXI se orienta hacia una nueva gestión escolar de tipo horizontal que promueve la descentralización en las decisiones y la asignación de recursos de un esquema que permita la creación de proyectos desde la escuela hasta el sistema educativo, dicha política se encamina más que nunca a centrar la atención de los procesos escolares en el aprendizaje de los estudiantes. Destaca también el interés por promover el desarrollo de las competencias para la vida como un elemento fundamental para elevar la calidad educativa, al proveer las herramientas de aprendizaje necesarias para que los estudiantes aprendan a resolver las situaciones problemáticas a las que se han de enfrentar en el contexto social en el que se desenvuelvan.

Respecto al contexto nacional, fue a partir de la Reforma Educativa de 1992, expresada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y de

la Ley General de la Educación en 1993, que se estableció la obligatoriedad de la educación secundaria, muchos sectores de la población marginada y rural que habían sido dejados de lado, se han incorporado a la educación básica. Esto ha generado un crecimiento en la matrícula escolar y, por ello, los docentes se han enfrentado a situaciones que anteriormente no lo hacían, como lo es el cuidado de los grupos indígenas y la atención a poblaciones marginadas que anteriormente no tenían acceso a la educación secundaria.

En 1993 la educación secundaria reestructuró sus programas y se puso mayor atención al logro de conocimientos y habilidades de carácter básico, se estableció que el español debía dominarse en forma oral y escrita, y tener comprensión de su lectura; las matemáticas, serían importantes en tanto la aplicación de sus planteamientos y en la resolución de problemas; las ciencias exigían reflejar actitudes adecuadas para la preservación de la salud y la protección del ambiente, con un conocimiento más amplio de la historia y la geografía de México (SEP, 1993,p. 11).

Esta reforma educativa de 1993, comprendió dos estructuras académicas: una por asignaturas y otra por áreas, donde se agrupaban los conocimientos de las ciencias sociales, física, química y biología en las ciencias naturales (SEP, 1993, p. 12). Con dicha reforma se pretendía elevar la calidad de la formación de los estudiantes que se encontraban cursando la educación secundaria a través del fortalecimiento de los contenidos que respondían a las necesidades básicas de aprendizaje. En el plan de estudios de secundaria 1993, se buscó “desempeñar un papel fundamental en la formación integral de los estudiantes de este nivel educativo: expresión y apreciación artística, educación física y educación tecnológica” (SEP, 1993, p. 13-14).

A la calidad de la educación se le atribuyen distintos significados dependiendo del tipo de persona y sociedad que se desea formar. Uno de los enfoques más frecuentes es, considerar a la educación como un producto y un servicio que tiene que satisfacer a los usuarios. Sin duda, estas dimensiones son fundamentales, pero insuficientes.

“La gestión se debe orientar a la mejora de la calidad de la educación básica [...] la cual se caracteriza por ser [...] un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares —directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo — y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.” (Schmelkes, 1996 p. 126).

Por lo tanto, la calidad educativa se debe entender como la capacidad de proporcionar a los alumnos las capacidades para resolver problemas y seguir aprendiendo, además el desarrollo de valores y actitudes acordes a una sociedad que prevea una mejor calidad de vida. Así se estarán preparando mejor a los estudiantes de este nivel para que puedan enfrentar los retos que el bachillerato exige a cada uno de ellos. Y no solo para este siguiente escalón, sino para una mejor vida académica en los próximos años de vida escolar de cada uno de ellos.

1.2 Definición del problema

Desde un punto de vista de la complejidad, es necesario considerar que, si bien se ha trabajado el aspecto de la gestión educativa como uno de los problemas de este subsistema educativo, se debe considerar que existen más problemas de otro orden que inciden en la problemática en su conjunto. Así, por ejemplo, podríamos destacar que la institución presenta ciertas deficiencias, entre otras no menos importantes:

- Se tiene una débil formación específica para el cargo, del cual dedican la mayor parte de su tiempo a dar respuesta a demandas gubernamentales que surgen desde la administración del sistema y de la propia escuela.
- Desplaza el foco de sus acciones, del ámbito de la enseñanza al de trámites administrativos. La burocracia suele tener un papel más importante que la función sustantiva de la docencia.
- Rotan con alta frecuencia entre escuelas y cargos, lo que no permite una continuidad a los proyectos que se inician en cierta fecha.

- Disponen y emplean de muy escasa información para la toma de decisiones. Lo que hace que se tomen decisiones muchas veces poco acertadas.

1.3 Subsistema de Telesecundarias

La educación básica en México está conformada por tres niveles: preescolar (3 años), primaria (seis) y secundaria (tres). Dentro del nivel de secundaria existen tres servicios, cuyas certificaciones permiten al alumno ingresar a la educación media superior, pues los tres tienen la igual validez por la SEP y el mismo respaldo de esta, así como el idéntico plan y programa de estudios.

Características del servicio de Secundarias Generales:

En estas escuelas se cuenta con talleres y laboratorios, atienden alumnos de 13 a 15 años y cada asignatura es impartida por un profesor especialista en ella.

Secundarias Técnicas:

Proporciona estudios generales a alumnos entre los 13 y 15 años. Al igual que las secundarias generales, cada asignatura es impartida por un profesor especializado. Se pone énfasis en la educación tecnológica, la cual se establece de acuerdo con las actividades económicas de cada región, ya sea agropecuaria, pesquera, forestal o de servicios, tanto en comunidades rurales como urbanas.

Telesecundarias

Atiende a alumnos entre 13 y 17 años, está diseñada para funcionar preferentemente en comunidades rurales que tienen menos de 2 500 habitantes. Tienen un maestro para todas las asignaturas, utilizan medios electrónicos, complementados con materiales impresos, y combina elementos de la modalidad escolarizada con aspectos específicos de la educación a distancia. La modalidad educativa de telesecundaria inicio formalmente sus

transmisiones a nivel nacional el 21 de enero de 1968 por medio del canal 5 de México, D.F. (S.E.P., 2010, pág. 36). Con los siguientes objetivos:

- Completar el servicio de educación básica ofrecido por la SEP.
- Poner a prueba nuevas técnicas audiovisuales para la secundaria.
- Abrir nuevas perspectivas de trabajo para los maestros mexicanos.
- Otorgar los créditos correspondientes a la educación secundaria
- Proporcionarles los conocimientos indispensables, así como el adiestramiento en las prácticas necesarias para ingresar en el ciclo preparatorio o en la vocacional técnica.

Con la implementación de la RIES (Reforma Integral de Educación Secundaria) se pretendió tener una mejor articulación entre los niveles de educación básica; dar respuesta a los intereses de los alumnos; actualizar contenidos curriculares; concebir la enseñanza en la perspectiva de la investigación educativa actual. Así mismo su fundamento pedagógico se basa en el Plan de Estudios 2006, el mapa curricular, el perfil de egreso del estudiante, las competencias para la vida, la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje, en la formación científico-humanista y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (SEP 2011).

Modelo educativo para el fortalecimiento de Telesecundaria 2011

Se tomó el Modelo educativo para el fortalecimiento de Telesecundaria 2011 (MEFTS), ya que contiene las bases con las cuales se configuran las acciones que inciden directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dicho documento se emitió en el marco de la Reforma integral de la educación básica y con relación a lo establecido en el acuerdo 384, en el que se instaura un nuevo plan y programas de estudio para educación secundaria, en ese mismo documento en su artículo sexto transitorio, se menciona la presentación de dicho modelo. En éste se hace hincapié en aspectos del orden cuantitativo y cualitativo. En el primero de ellos se trataría de ofrecer educación a todos y cada uno de los egresados de la escuela primaria. Y en el segundo, atender con calidad cada uno de los procesos que ahí se ofrezcan.

El modelo educativo de telesecundaria toma de base aquellos aspectos precisados en los referentes legal, social y pedagógico. Y se alinea también al plan de estudios de secundaria 2006 que considera aspectos como:

- Atender la demanda de educación secundaria en zonas donde no es posible establecer secundarias generales o técnicas.
- Incrementar el logro educativo con propuestas pedagógicamente flexibles.
- Impulsar el uso de recursos tecnológico y materiales en formato digital.
- Aplicar acciones para disminuir los índices de reprobación y deserción a través de evaluaciones diagnósticas, colegiadas, donde la comunidad educativa pueda observar el desempeño por el alumno, grupo o escuela.
- Mejorar la gestión y coordinación entre trabajos de los niveles federal y estatal para lograr los objetivos institucionales (SEP, 2011).

1.4 Pregunta de investigación

¿De qué manera se relacionan la gestión directiva con el aprovechamiento académico de los alumnos de telesecundaria?

Supuesto

La gestión directiva es un agente efectivo de influencia en el aprovechamiento académico de los alumnos de telesecundaria.

1.5 Diagnóstico

Diagnóstico del problema (Diagnóstico de la práctica docente).

Con el propósito de contar con un diagnóstico que permita conocer la problemática que enfrentan la telesecundaria en cuanto al bajo nivel de aprovechamiento, se partió de dos fuentes de información. Por una parte, se buscó tener una visión general de la situación que se vive en las escuelas telesecundarias del municipio de Tlazazalca Michoacán, esta información fue proporcionada por el supervisor de zona y su equipo

técnico, quienes son los responsables de mantener la operatividad de las escuelas telesecundarias a través de la gestión educativa en coordinación con los jefes de departamento.

Para tener una visión más cercana de la forma en que se ejercía la gestión directiva y su relación con el logro académico se encontró que en el periodo 2009-2013, en las asignaturas de español y matemáticas de la prueba (ENLACE), la escuela registra niveles de aprovechamiento insuficiente y elemental (SEP, 2014) (tabla 1). Asimismo, se indagó en el archivo escolar en el cual se encontró que las generaciones 2014-2018 denotan un comportamiento bajo en cuanto al promedio general de calificaciones (tabla 2).

Por otra parte, se aplicó una encuesta a docentes (vía telefónica) del municipio de Tlazazalca Michoacán. (Ver anexo) con la finalidad de obtener información sobre la manera en que desarrollan sus actividades escolares, sobre los apoyos didácticos con los que cuentan y de los que hace uso para desarrollar sus actividades escolares, así como conocer la forma en que planifican y desarrollan su función directiva y docente para la atención de los alumnos.

La Educación Secundaria en su modalidad de Telesecundaria por sus características de funcionalidad, operación y metodología, requiere de un docente con características especiales, que debe asumir el rol de docente de grupo, en el cual el trabajo educativo por grado está a cargo de una sola persona, con la función de vincular al alumno con los contenidos de todas las asignaturas del plan de estudios.

Haciendo referencia al Plan de Estudios 2011 de Educación Básica, la carga horaria por asignatura es igual para las diferentes modalidades de este nivel educativo, sea General, Técnica o Telesecundaria, a diferencia de estas instituciones en las cuales el docente es un especialista en su asignatura (español, Matemáticas, Biología, Geografía, Inglés, etc.) en Telesecundaria un sólo profesor por grado, atiende todas

las asignaturas. Esta es quizá una de las diferencias que más se han señalado a lo largo de la historia de cada una de estas instituciones.

La mayoría de los docentes de Telesecundaria, son profesionistas universitarios que, se incorporan al trabajo sin la adecuada formación pedagógica y, debido a la metodología, el diseño del subsistema y el uso de libros, materiales y medios, el maestro se convierte en un enlace entre el alumno y las asignaturas, esta función inicial debe transformarse en una forma más efectiva para que el alumno de telesecundaria tenga un acercamiento y aprovechamiento real de los contenidos curriculares.

Tomando en consideración los lineamientos de la política educativa en las instituciones públicas, es importante desarrollar procesos de planeación, organización, ejecución y evaluación, ya que el maestro en el ejercicio de su función adopta ciertas tendencias, comportamientos o preferencias de su época de estudiante que lo ubican en un casillero difícil de modificar.

1.6 Justificación e importancia de la investigación

Con la presente investigación, se pretende contribuir con información que nos lleve a la solución del problema del deficiente aprovechamiento académico de los alumnos de telesecundaria, con relación a la implementación de una adecuada aplicación de las estrategias de gestión directiva que mejoren este aspecto en los estudiantes.

En la medida que se conozca la relación entre ambas variables, entonces se podrán adoptar acciones que sugieran la aplicación constante y adecuada de los procesos que se manejan en la gestión directiva.

Por otro lado, la investigación es relevante en momentos en que la dirección escolar viene atravesando por momentos críticos de calidad como resultante de la falta de organización, de administración y de un liderazgo eficaz. El proyecto tendrá como alcances, en un primer momento, al director y profesores de la telesecundaria objeto de nuestro estudio.

Posteriormente, podrá aportar información que pueda servir a otras instituciones educativas de la región que presenten similitud socio-económica y cultural. Por lo tanto, la implementación de la investigación ha sido pensada para contribuir al enriquecimiento de la información sobre la relación entre gestión directiva y aprovechamiento académico; y, en segundo lugar, el estudio servirá también para configurar una propuesta de mejora que considere la gestión directiva como factor de incidencia en el logro académico de los alumnos de telesecundaria.

Además, este proyecto de investigación pretende contribuir en la generación de conocimientos detallados de lo que sucede dentro de la organización escolar, lo cual puede representar una información valiosa para ser devuelta a las demás escuelas de la zona para que sea examinada y discutida por profesores y directivos, con el fin de que ellos puedan visualizar sus debilidades y fortalezas.

Por otro lado, con esta indagación, las autoridades educativas de la zona escolar, pueden contar con información para formular estrategias que permitan la transformación de las escuelas contribuyendo al mejoramiento de los logros escolares. Por lo tanto, es necesario promover que sea al interior de la institución donde se generen los cambios precisos para lograr el fortalecimiento de la calidad del servicio educativo.

Para lograrlo es indispensable la participación y compromiso de los actores involucrados en dicho proceso y es aquí donde el papel del director se vuelve en una de las figuras más importantes en el proceso de mejora.

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Objetivo general

Analizar el aprovechamiento escolar de los alumnos de telesecundaria, fortaleciendo la gestión directiva

1.7.2 Objetivos específicos

- Aplicar acciones que favorezcan el aprovechamiento escolar de los alumnos de telesecundaria desde la función directiva.
- Involucrar de manera comprometida y responsable al personal académico en la participación de proyectos al interior de la institución encaminados hacia la mejora educativa y que a su vez permitan ejercitar el trabajo colaborativo.
- Modificar favorablemente los resultados de los indicadores académicos obtenidos los ciclos anteriores.

CAPITULO II
ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN
ESCOLAR

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente el proceso de intervención: por una parte, los conceptos desarrollados ayudan a comprender con mayor profundidad la situación problema y, por otro lado, da sustento a las acciones de intervención. Como se ha descrito anteriormente, el objeto problema es la falta de claridad en la gestión directiva en las escuelas telesecundarias, lo que trae consigo el bajo aprovechamiento académico de los estudiantes.

Algunas características de este problema son las siguientes: no se cuenta con referentes claros y documentados sobre las funciones y tareas de los directivos, no hay trabajo en equipo en la toma de decisiones y falta formación para el cargo, por tanto, se han tomado en cuenta las ideas, definiciones y conceptos que ayudan a comprender el problema, ya que de esta comprensión dependerá la forma como se abordará la intervención.

2. La gestión y la intervención educativa

Desde la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992), la figura de la administración de las instituciones educativas comenzó a verse con nuevos ojos, hasta ese momento enfocado en la administración, la dirección fue colocada en el centro del funcionamiento del sistema educativo al colocar a las escuelas en el eje de este. Así mismo, se transforman los conceptos alrededor de la misma y se introduce el término gestión.

La función directiva, hasta entonces enfocada en la administración escolar, sufre una transformación: el nuevo modelo de gestión escolar la ubica en el plano de la gestión pedagógica sobre la gestión administrativa (Carrillo, 2014). Entendiendo por gestión al conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo movilizándolo a todos los elementos de la organización coordinando sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas, es

decir, funciones que generalmente son responsabilidad de los directivos escolares (Sammons, 2013).

En ese caso, se puede tener la capacidad para generar las condiciones que promueven mayor eficacia escolar, es decir en donde los alumnos pueden alcanzar mejores resultados en cuanto a su aprovechamiento escolar esto, de acuerdo con su contexto socioeconómico. Por lo tanto, la gestión que realiza el director como líder escolar repercute de manera directa e indirecta en el logro de los aprendizajes de los estudiantes al incidir en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. En consecuencia, puede deducirse que la gestión directiva es un elemento central y clave para mejorar los logros de las escuelas.

En ese mismo tenor, los estudios de Anderson (2010), afirma que:

1. El liderazgo es el segundo factor dentro de la escuela que impacta el desempeño académico de los alumnos, después del trabajo de los profesores.
2. El liderazgo educativo es más relevante en contextos vulnerables y actúa como un catalizador que favorece el cambio en el comportamiento de las personas y en los resultados generados en la escuela.

Algunos teóricos de la gestión educativa han planteado definiciones diversas. Sandoval (2000; pág. 87) 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 directivos y los docentes.

Por otra parte, se hacen otras consideraciones también, así, Namó de Mello y Guadamuz (1998), señalan que la gestión escolar se construye en un entorno

multidimensional y, que, además otorga a la institución la responsabilidad de hacer lo posible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

Asimismo, Loera (2003) señala que es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación de la educación básica.

La conceptualización de la gestión escolar remite a un proceso múltiple de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman (Navarro, 2004). Por lo tanto, la gestión escolar puede tener un impacto favorable en la mejora de la educación si, a través del análisis de aspectos de mejora, logra gestionar un cambio.

2.1 El papel de la gestión directiva

Es importante mencionar que la sola voluntad de un director no es suficiente para mejorar los niveles de aprovechamiento en el aprendizaje de los alumnos, sin embargo, sí está en sus manos gestionar las condiciones para lograr el compromiso y la colaboración de los integrantes de la institución. A diferencia de los directores de algunas escuelas tradicionales que centran sus esfuerzos en la administración y las tareas exigidas por la secretaria de educación, el esfuerzo de la gestión directiva se centra en los aprendizajes de los alumnos.

Molina (2005) refiere que, el directivo debe ser capaz de aprovechar el talento y las fortalezas de cada uno de los miembros de la institución y motivarles a cumplir sus objetivos tanto a nivel profesional como personal. A partir de esta nueva mirada del liderazgo y gestión, se define el abordaje de la gestión directiva de los aprendizajes como la labor de involucrar e influenciar a los miembros de la comunidad escolar en el

logro de las metas de aprendizaje y metas compartidas de la escuela (LeithWood, 2009). Es decir, una organización debe tener la capacidad de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno.

Por lo tanto, el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también constituye una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. LeithWood (2009) menciona que se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo),
- Desarrollar al personal,
- Rediseñar la organización,
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Es claro que, si el centro de la acción de la escuela es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas escolares, lo que implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el salón de clases, acompañar y estimular el trabajo de los docentes de la escuela, supervisando, monitoreando y sugiriendo en cada práctica mejorar las condiciones operativas de la institución, promover la participación del docente, entre otros. Esta debe ser, de manera definitiva la prioridad en centros educativos, pero especialmente en telesecundarias. En relación con las aportaciones de Fullan y Hargreaves (2000; 76) algunas de las funciones de los líderes en función de la transformación de las escuelas son:

- Comprender la cultura antes de cambiarla, es decir comprender de una manera activa la cultura escolar, ya que para conservar lo bueno se requiere de una profunda comprensión.

- Proponer la colaboración, compartiendo el liderazgo, lo cual implica dar acceso a los recursos materiales y humanos para que las iniciativas sean viables.

La SEP en el proyecto nacional de educación (2001–2006) planteó dentro del marco de la descripción de educación de calidad, que la gestión es un punto clave para el logro de ésta, así como contar con maestros capaces y sobre todo motivados, ya que los docentes son pieza clave, son ellos quienes están en contacto cercano con los niños; por medio del ejemplo y aprendizaje serán capaces de generar a su vez mejores logros educativos.

Por lo tanto, esto implica no una mirada tradicional, sino una innovadora, que trascienda, para ello el plan es muy claro al indicar que las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa (LeithWood; 2009). Esto es, el cambio hacia una educación de calidad deberá empezar en la institución, la cual podrá observar sus debilidades y buscar la forma viable para dar respuesta a ellas.

2.2 El director en una gestión escolar participativa.

La figura del director escolar sigue cobrando relevancia en los sistemas educativos como agente de cambio y actor responsable de la transformación de sus centros educativos. Su participación es clave para entender el acuerdo 717, donde se habla de la autonomía de la gestión escolar en el sistema educativo mexicano (Diario Oficial de la Federación, 2014)

¿Es el director una figura importante para la gestión y la innovación? ¿A qué llamaríamos una buena gestión en una escuela? Estas son algunas de las preguntas que se genera en la función de directivos; pareciera que, si logramos responderlas y llevarlas a la práctica, mucho de los problemas, hablando de calidad en la educación se estarían resolviendo. Y es que, como señala Ball (1989), no tiene que ver con nuevos métodos o con caminos ya trazados, se relaciona más bien con conceptos clave como trabajo en equipo, delegación de funciones y acciones voluntarias.

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el aprovechamiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría su desempeño en el aula, lo cual implicaría mejoras en el logro de los estudiantes.

En la misma línea, Hallinger y Heck (1998) mencionan que ambos tipos de mecanismos, tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos, influyen en el aprendizaje de estos últimos. A continuación, se mencionan algunas de las condiciones para el cambio en la gestión escolar, según lo explica Gairin en Tejada (1998) y que se relaciona con el trabajo del director.

- Analizar y mejorar los procesos de comunicación, para llegar a una toma de decisiones libre y responsable
- Promover procesos colaborativos para implicar y aprovechar capacidades individuales.
- Propiciar el desarrollo de ideas, propuestas y soluciones creativas.
- Velar por la congruencia entre las acciones y los valores.

Desde el punto de vista de Tejada (1998), se sugiere que la carga administrativa excesiva, la ignorancia en algunas áreas, la deficiente preparación inicial de los directivos y la presión normativa ha imposibilitado un buen trabajo en la gestión escolar. Aunque se podría pensar que estas dos acciones no dependen una de otra, sino que se impactan una a otra. Existe una dinámica más flexible de cada una de ellas, más dialéctica. Lo anterior nos lleva a encontrar nuevas formas de encargarse de la dirección de la escuela en donde, se procure el bien común de todos los implicados en la institución. Pero estas nuevas formas deben estar sustentadas en el liderazgo de los directivos, sobre todo del propio director del plantel.

2.3 Gestión

Para Gairín (1996) la gestión es una función organizativa que corresponde a la forma de actuación o ejecución de trabajos, al ámbito de aplicación del orden escolar, implica en primer lugar, decidir con anticipación los objetivos a alcanzar, prever los recursos que será necesario movilizar y concretar los trabajos en el tiempo. En segundo lugar, supone analizar el plan de actuación para determinar las tareas y las funciones necesarias, así como su asignación a los miembros de la institución. Por otra parte, exige la realización de las tareas asignadas, su coordinación y la valoración de los resultados.

Según Valencia y Rodríguez-Arroyo (2014) indican que para lograrlo hay que reconocer al director como el actor educativo clave de la organización, ya que se debe tomar en cuenta su experiencia y el contexto para poder revisar las problemáticas de cada centro escolar y así propiciar la transformación a través de iniciativas y proyectos institucionales.

Estas acciones requieren de la participación de todas las personas que interactúan y se relacionan entre sí. Por lo que la gestión adquiere sentido cuando se comparten experiencias, habilidades actitudes y valores de todos los integrantes de la institución para definir propósitos, estrategias y actividades que permitan el logro de los objetivos propuestos.

2.3.1 Gestión escolar

Muchas son las definiciones y los puntos de vista que se han planeado en relación con este concepto. La Secretaría de Educación Pública de México la define como:

“el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la labor principal de la administración y es un eslabón entre la planificación y los propósitos concretos que se pretenden alcanzar. Se caracteriza por una

visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver una situación o resolver un fin determinado”. (SEP 2009, p. 41).

La SEP en el campo educativo ha clasificado la gestión para su estudio en tres categorías, de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Esto significa que no solamente el director de una institución es responsable de realizar la gestión, sino también los docentes, los padres de familia, la comunidad en general y el gobierno, de esta manera se garantizan mejores resultados en los objetivos planteados.

Autores como Fullan (1996); Bonilla (2006); Mello (2009) han mencionado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito en los procesos que se llevan a cabo en las instituciones. De esta forma se puede decir que, si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos, se necesita contar con personas responsables y comprometidas desde el interior de la institución, que inicie, impulse y coordine el proceso de cambio.

El enfoque de la gestión escolar se fundamenta en las acciones que desarrolla el responsable de la dirección para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con acciones precisas, compartidas por todos los actores escolares que los lleve hacia el logro de los objetivos.

2.3.2 Gestión directiva

Un director no debe trabajar solo, sino que debe haber todo un trabajo en equipo que en conjunto busquen las estrategias adecuadas que ayuden a solucionar los problemas que se presenten. Además de poder reunirse con los maestros, conversar con los padres de familia y más importante aún, le corresponde a él la tarea de ser el

motor principal mediante el cual la escuela logre resultados cada vez mejores y acorde con las necesidades de los beneficiarios (Schmelkes,2000).

Por su parte, Tejada (1998) define la gestión directiva como las acciones que competen al desempeño de los directivos al encargarse del cambio, entendido como el proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados, construir un clima de apoyo, crear un sistema de formación y establecer una organización adecuada.

Por tanto, se puede afirmar que la función del área de gestión directiva en una institución educativa es la de liderar, orientar, planear y organizar los diferentes procesos y recursos para llevar el proyecto educativo de la mejor manera.

2.3.3 Gestión educativa.

Involucra las acciones y decisiones de la autoridad política y administrativa que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una entidad federativa o nación. Gairín (1994) la define como una actividad práctica, un saber que incluye una pluralidad de conocimientos y trabajos relacionados con aspectos importantes del funcionamiento de las escuelas.

Dicha gestión se enfoca en la forma en que cada organización traduce las políticas en estructuras y procedimientos; se aplica principalmente a sistemas nacionales o colectivos amplios a nivel regional o local. El término de gestión escolar hace alusión a la administración de la institución y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de acciones dirigidas a la formación de los alumnos (SEP, 2010).

Es decir, se refiere al conjunto de procesos que suceden al interior de la escuela en el ámbito organizacional, y que está conformada por el director, el equipo docente, las

normas y factores que están relacionados con una determinada forma de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos, así como la manera en que se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad en donde se ubica.

Callejas (2012) menciona que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para darle dirección a su práctica y cumplir con los propósitos educativos. Por lo tanto, lo que pasa en el aula es un factor decisivo en cuanto a resultados de aprendizaje, puesto que la manera en que las experiencias de aprendizajes se organizan, dependen los resultados de los alumnos con referencia a su formación integral. Asociado a esto, otros factores son también importantes, tales como el uso de las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Para el proyecto de intervención, dado que se encuentra enfocado en la función directiva, esta dimensión es sumamente importante, ya que el maestro centra sus esfuerzos particularmente en el aula, corresponde precisamente a los directivos desarrollar su función de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y coordinación de los servicios, para asegurar que la gestión pedagógica, se oriente en la búsqueda constante de la mejora en la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje.

2.4 Papel de la gestión directiva en la mejora escolar

Disponer de información probada acerca de la influencia de las prácticas del director sobre los aprendizajes de los alumnos resulta importante para comprender la realidad escolar. Aguilera (2006) señala que existen evidencias suficientes para afirmar que la función directiva es un elemento de mayor importancia en la vida escolar; es un factor que impacta en los logros académicos de los alumnos; su influencia, aunque indirecta, es innegable porque de ella depende el funcionamiento escolar para lograr objetivos

de organización, planificación, impulso a las innovaciones, seguimiento del trabajo escolar y evaluación, entre otras cosas.

Esto coincide con los hallazgos de otras investigaciones, en los que se afirma que para incidir en los aprendizajes la acción de los directivos debe estar vinculada a la acción de los docentes, esto se materializa a través de una visión conjunta de compromiso con los altos estándares y expectativas de logro de los alumnos (Leithwood, 2010).

2.4.1 El directivo y la gestión escolar

En algunos de los trabajos publicados sobre la función de los directivos en la gestión escolar en educación básica, es posible distinguir algunas ideas como que el trabajo de los directores de escuelas y de los supervisores, en la educación básica, consiste en "ser un mediador entre las exigencias de sus superiores y las demandas e inquietudes que emanan de la práctica cotidiana de los maestros" (Cuevas, 2015, p.69). Y que el director es un puente entre la implementación de políticas educativas expresadas en reglamentos, planes y programas de estudio y la realidad de las escuelas, maestros, alumnos y padres de familia. De ahí la importancia que tienen los directores en las instituciones educativas. El liderazgo del director está considerado en la actualidad como una línea de investigación que puede aportar elementos significativos en el estudio de la calidad de los centros educativos.

Además, se considera a la gestión escolar, como "las prácticas de organización y de toma de decisiones en las escuelas" (Barrientos,2008, p.115). "Que pueden propiciar "mejoras en el aprendizaje de los alumnos y superar el logro de los objetivos institucionales" (Barrientos,2008, p.117). La nueva idea de gestión directiva tiene que ver con los elementos que intervienen en el proceso educativo: los actores, métodos y proyectos para la enseñanza, los objetivos, los planes y programas, los espacios, los tiempos, la infraestructura, el contexto, las políticas y una lista que parece interminable, pero que permite reconocer lo complejo de la gestión. La complejidad forma parte de

los elementos que actualmente se consideran en el análisis sociológico de toda sociedad y estructura humana.

Entender la gestión de esta forma, permite reconocer que tiene distintos ámbitos o dimensiones de intervención, las cuáles involucran todo lo que constituye la institución escolar. Por lo tanto, el director es el responsable de atender además de las funciones administrativas y el control escolar el aspecto académico.

2.5 Las funciones del director en los centros educativos.

Dirigir es un proceso social que activa y fomenta los asuntos generales de la organización, con una acción de democracia y participación de todo el colectivo que la conforma. Dentro de las funciones principales de un director se pueden encontrar dos ejes fundamentales. Un primer eje es el liderazgo, entendido no como conducción, ni dominio ni poder centralizado, sino como el dinamismo con el que el director favorece y organiza la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo (Hernández, 2015). El segundo eje es la gestión directiva enfocada prioritariamente al aprendizaje y la formación de los destinatarios de las acciones educativas.

El cargo de director en la nueva escuela mexicana camina hacia la aceptación en la práctica de una función directiva que responda a las necesidades actuales de esta sociedad, para poder brindar un servicio educativo que atienda con certeza los retos y las necesidades derivadas de la dinámica del siglo actual, y revolucionar la escuela a su cargo hacia la mejora sustancial de los aprendizajes de los educandos.

En los distintos estudios sobre el director escolar, como ya ha sido señalado, se pretende aportar elementos para la optimización de los aprendizajes y la mejora institucional (Bolívar, 2017); o bien para potenciar algún aspecto particular de la gestión como puede ser la participación de las familias. En esta perspectiva, la gestión directiva persigue la formación integral y el desarrollo institucional desde, con y para la sociedad.

El director de una institución debe saber que el fin primordial de su gestión es la formación integral de los miembros del equipo mediante los proyectos que emprenden en conjunto para la preparación completa de los estudiantes. De esta manera, el carácter formativo del liderazgo directivo no solo beneficia a los alumnos de la escuela, sino a todos los integrantes de la comunidad educativa. La función de un director en instituciones de educación básica es fundamental en el desarrollo de ésta.

2.6 Actualidad de la función directiva en telesecundaria.

El director en telesecundaria es un docente más, pero con la diferencia que tiene la responsabilidad de un grupo y la dirección escolar; aún se mantiene la idea de que ser director es el encargarse de la entrega de documentos, asistir a reuniones oficiales, control de la libreta de entradas y salidas, otorgar los permisos etc. Sin embargo, en el aspecto pedagógico, debe difundir, las normas y lineamientos, asesorar al personal docente en la elaboración, aplicación del plan y programas de estudio, soportando con ello la evaluación del proceso de aprendizaje de los alumnos y del programa.

Actualmente los directivos de educación básica tienen la posibilidad de capacitarse para la mejora de sus competencias en la gestión escolar, mediante el curso “El director del siglo XXI y la Nueva Escuela Mexicana”. Que se presenta como un apoyo al desarrollo profesional de los directores y subdirectores, para atender su función como líderes de una comunidad escolar, desde una perspectiva enclavada en la realidad y contexto en el que se desarrollan.

Con esto, se pretende promover la reflexión y el análisis de la práctica de la función directiva propia en el ejercicio de un trayecto que parte de la revisión de la tarea educativa, para atenderla bajo circunstancias especiales y la visión que mantienen los lineamientos que dicta la educación pública en México, para llegar a concluir en la elaboración de un *plan de acción del directivo* que tiene como finalidad ser un recordatorio de lo que no debe dejarse pasar por alto en la escuela en el transcurso

del ciclo escolar, pero sobre todo de lo que debe hacerse y lo que es más urgente que deba considerarse.

En materia de control escolar el director tiene la responsabilidad de autorizar la inscripción de los alumnos, así como la de difundir los lineamientos, de revisar y firmar todo lo referente a este tipo de documentos, mantener actualizados los expedientes de los alumnos, informar a los padres de familia el aprovechamiento escolar de sus hijos, entre otras acciones similares también importantes.

2.7 Aprovechamiento escolar

En los últimos años se habla sobre el bajo logro escolar sin tener en cuenta qué causas, factores o componentes inciden en el hecho. Los principales protagonistas de la educación; los maestros, directores y padres de familia se preguntan, ¿Por qué el bajo aprovechamiento escolar? Las respuestas son variadas: para unos, la causa, es la falta de voluntad política de los que ostentan el poder, y no les importa que la sociedad tenga una buena educación.

Para otros el problema es la falta de idoneidad de los maestros, como consecuencia de la mala formación profesional. Un aspecto importante para considerar son las características de los propios estudiantes, sus capacidades, vocación, experiencias previas, esfuerzo y disposición a aprender, pese a esto las instituciones deben ofrecer oportunidades y ambientes formativos, en términos de su calidad y pertinencia para propiciar el desempeño de los estudiantes (Aldana, 2010).

De acuerdo con Fineburg (2009), el logro académico, se refiere a cualquier medida del progreso de un estudiante en un contexto escolar o en un área académica correspondiente. Este se mide por los resultados de un estudiante sujeto a prueba, calificaciones, puntajes de las pruebas estandarizadas, o la inscripción en la escuela.

Por ser un factor cuantificable, el aprovechamiento se toma como un criterio para medir el éxito o fracaso a través de un sistema de calificaciones de 0 a 10 en la mayoría de los centros educativos públicos y privados; por lo tanto, las valoraciones dadas y la evaluación tienen que ser una medida objetiva sobre el estado de los rendimientos de los alumnos. Por su parte Sebring y Montgomery (2015) identifican los siguientes apoyos esenciales a los procesos de mejora del aprovechamiento escolar, aunque estos no aseguran por sí solos un mejoramiento sostenido. Entre estos elementos se encuentran:

- La capacidad, y responsabilidad del equipo docente con la mejora;
- La existencia de vínculos positivos entre padres de familia y la escuela;
- Un entorno de aprendizaje seguro y ordenado
- Currículum y actividades extra programáticas alineadas entre cursos

A decir de estos autores, la concreción de estos apoyos y su articulación requieren de confianza mutua entre los integrantes de la comunidad escolar. Cabe señalar que los factores que contribuyen a que las escuelas experimenten procesos de mejora, dependen en gran medida del contexto y los elementos particulares de la escuela.

2.8 Condiciones socioeconómicas y características del aprovechamiento escolar.

La identificación de las condiciones socioculturales y materiales que intervienen en los desempeños y aprendizajes, implica indagar en la capacidad de las familias para apoyar con recursos materiales y culturales a sus hijos, por lo que es importante identificar las variables que explican con mayor precisión los logros escolares, no sólo de las calificaciones obtenidas por los educandos, sino también de la inasistencia, la reprobación y otros factores asociados. Así quizás una mayor disponibilidad de ingresos a nivel familiar puede impactar decisivamente en el resultado escolar del niño, porque implicaría tener condiciones favorables para el estudio como una mejor alimentación, transporte, etcétera. Para lograrlo, se tiene que plantear la necesidad de que los principales protagonistas del proceso deben intervenir conjuntamente.

El rendimiento académico parte del supuesto de que el alumno es responsable de su rendimiento. En tanto que el aprovechamiento escolar está referido, más bien, al resultado del proceso enseñanza y aprendizaje, de cuyos niveles de eficiencia son responsables tanto el que enseña como el que aprende.

Cuando se trata de evaluar el aprovechamiento escolar y cómo mejorarlo, se analizan los elementos que pueden influir en él, generalmente se consideran, entre otros, factores socioeconómicos, la amplitud de los programas de estudio, las metodologías de enseñanza utilizadas, la dificultad de emplear una instrucción personalizada, los conceptos previos que tienen los alumnos, así como el nivel de pensamiento formal de los mismos; se puede tener una buena capacidad intelectual y unas buenas aptitudes y sin embargo no estar obteniendo un aprovechamiento adecuado.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Línea de investigación

La línea de indagación con la que se trabajó durante el desarrollo de la propuesta de intervención es la investigación acción la cual consiste en un acercamiento teórico y metodológico a partir de problemas significativos de la vida cotidiana e involucrar al investigador (docente), como agente de cambio social. La investigación-acción consiste en profundizar la comprensión del profesor (diagnóstico) de su problema. Por tanto, adopta una postura exploratoria frente a cualquier definición inicial de su propia situación que el profesor pueda mantener [...] se debe [...] adoptar una postura teórica según la cual la acción emprendida para cambiar la situación se suspende temporalmente hasta conseguir una comprensión más profunda del problema práctico en cuestión. (Eliot, 2000, p. 5).

Las fases de la investigación acción comienzan en el diseño de un marco teórico para estudiar el elemento o factor elegido, seguido de la aplicación de instrumentos como la entrevista, encuesta, diario de campo, etc., para cuestionar, reflexionar y evaluar la situación adoptada tomando decisiones sobre un plan de mejoramiento.

3.1 Participantes

La población que se tomó para el estudio fueron los directivos de las escuelas del municipio de Tlazazalca Michoacán, los docentes de la propia escuela, así como los padres de familia que forman parte del comité de la escuela. Las preguntas que se hacen dentro de la encuesta están enmarcadas en los factores de la gestión directiva que se lleva a cabo en las escuelas.

Docentes.

Con los docentes del municipio y de la propia escuela, 18 en total se tiene como propósito recoger su punto de vista con referencia al desempeño de las tareas y

responsabilidades por parte de ellos y del director, así como de aspectos que desde la dirección se realizan y que impactan en el aprovechamiento escolar de los alumnos.

Directivos

El propósito con los directivos del municipio y el de la escuela objeto de investigación 6 en total, es de recoger su punto de vista con referencia al conocimiento y mejora de sus funciones como dirigente, además de conocer su opinión sobre aspectos que incidieron en el desempeño de sus alumnos cuando estuvieron a cargo de la dirección.

Padres de familia.

Con los padres de familia de la institución, 14 en total es importante saber su sentir respecto al servicio que ofrece la escuela.

3.2 Contexto

Las escuelas telesecundarias tienen características muy particulares, que no comparten con los otros servicios educativos del nivel. Una de ellas es la población a la que atienden que en su mayoría son estudiantes de zonas rurales y/o marginadas del país, otra es que, a diferencia de los otros servicios, en esta modalidad, un docente es el responsable de propiciar el aprendizaje de todas las asignaturas de grado escolar al que atiende.

Para el desarrollo de las actividades escolares y en apoyo de los alumnos y de los docentes de telesecundaria que no son especialistas específicamente en ninguna asignatura, todas las escuelas cuentan con materiales de apoyo impreso, televisivo y en algunos casos informático, los cuales se vinculan con la organización programática establecida en los planes y programas de estudio de cada asignatura.

3.2.1 contexto escolar

La Escuela telesecundaria “Gertrudis Bocanegra” situada en la comunidad de Acúmbaro municipio de Tlazazalca, Michoacán cuenta con un servicio de media

jornada en el turno matutino con un horario de 8:00 a 2:00 pm con clave 16ETV0589K. La escuela atiende a un total de 21 alumnos distribuidos en 3 grupos, cuenta con 3 aulas y una más para el equipo de computación, una oficina para la dirección, un laboratorio y una cancha deportiva de usos múltiples sin techo, dos espacios de baños con 3 sanitarios cada uno y una biblioteca escolar; las condiciones del edificio de la escuela en cuestiones de seguridad son buenas.

El equipo docente lo integran un director comisionado y 2 docentes de grupo, con una preparación de licenciatura (titulados) y un rango de servicio entre los 10 y los 20 años. El centro escolar cuenta con los servicios públicos necesarios para un buen funcionamiento (agua, luz, drenaje) con acceso a internet, las aulas cuentan con un proyector, Además, se tiene una colección de recursos bibliográficos disponibles para uso didáctico, y programas de estudio de cada grado.

El ambiente de convivencia es sano y pacífico, se presentan en pocas ocasiones situaciones de conflicto, puesto que es poco alumnado. La localidad se ubica 16 km aproximadamente. De la cabecera municipal, situación que limita el acceso a la misma ya que se requiere automóvil particular para llegar y seguir con sus estudios.



Ubicación de la población de Tlazazalca



Escuela Telesecundaria

Un punto importante por señalar es que la mayoría de las viviendas de los alumnos en la escuela no tienen acceso a internet, situación que dificulta las actividades escolares. Otro aspecto por resaltar es que en la comunidad solo se ofrecen servicios de Educación Básica. A partir del diagnóstico de la escuela, se determina, trabajar con la prioridad de mejorar el aprovechamiento escolar.

Para la propuesta del proyecto de intervención se planteó trabajar bajo el esquema de las dimensiones de la gestión educativa, Aguerrondo (1992) y se dividen en dimensión pedagógica, administrativa, de participación social y comunitaria.

3.3 Método investigación-acción

Este trabajo es el resultado de un diagnóstico participativo en donde los docentes cooperaron activamente en su elaboración ya que conocen las fortalezas y oportunidades que presenta el centro escolar en que laboraban. Son los maestros de cada institución quienes tienen el pulso de lo que en ellas acontece. Por ello, conocer sus puntos de vista es necesario en la comprensión de estas.

Se utilizaron los siguientes instrumentos: encuestas a maestros y directivos del municipio, las cuales se realizaron por medio de correo electrónico y vía telefónica,

además de observaciones de grupo, registros de reuniones del trabajo en el consejo técnico de escuela, plan de clase y carpetas de los alumnos.

Lo que se pretendió al aplicar los instrumentos fue que se diagnosticara no solo el rendimiento de los alumnos sino también los procesos implicados en la práctica de los docentes, la opinión de los padres de familia y del propio centro de trabajo, así como también las acciones de la gestión directiva.

Las encuestas se realizaron con el fin de recuperar información sobre los factores de la gestión directiva que llevan a cabo los demás directores de la zona escolar. A través de esta se quiso saber lo que opinan los docentes acerca de la gestión directiva en aspectos como la planeación, la comunicación, la ejecución y el seguimiento de los procesos, estas se realizaron por medio de correo electrónico y vía telefónica.

3.4 Postulados fundamentales

En primer lugar, es necesario rescatar el objetivo fundamental de la investigación-acción, el cual, a decir de Elliot “consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos” (Elliot, 2000, p. 67) de tal modo que la producción de conocimiento queda sometida a la mejora de la práctica.

Por su parte, Cecilia Fierro (1999) sostiene que la idea es propiciar, un proceso continuo de reflexión con la intención de que los docentes descubran quiénes son, cómo llegaron a ser lo que son y lo que les falta por aprender, allí plantea alentar la participación en la construcción de un proyecto en el cual la práctica del docente tiene un valor sumamente relevante, considerar los intereses y preocupaciones de estos, pero buscando que esta formación se realice dentro del equipo docente y con la participación de todos los involucrados.

Una característica de la investigación es la participación que, no solo es realizada por los expertos, sino que se efectúa con la participación de la comunidad involucrada, o

sea, los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos por los propios participantes. La investigación se lleva a cabo de acuerdo con las siguientes etapas:

1. Etapa previa (diagnóstico y motivación).

- Recopilación de la información.
- Identificación de áreas problemáticas en términos generales.
- Análisis en conjunto de la situación.
- La definición y prioridad de los problemas, acuerdo y compromisos sobre las tareas.

2. Primera etapa. Conformación y desarrollo del equipo.

- Percepción del problema.
- Definición de los objetivos y metas.
- Determinación de la recolección de datos.
- Evaluación de logros y límites del proceso.

3. Segunda etapa.

- La investigación.
- Recolección de datos.
- Análisis de datos.
- Redefinición del problema e identificación de causas.
- Acción.
- Evaluación

3.5 Investigación Acción en la Escuela.

La investigación acción en la escuela surge desde el momento en que el docente realiza el diagnóstico del grupo a su cargo con la idea de detectar las deficiencias de cada uno de los educandos, para posteriormente ver qué acción debe tomar y atacar el problema que aqueja a sus alumnos. La investigación acción se describe como “reflexión relacionada con el diagnóstico” (Elliott, 2005 p. 23). Este autor enumera una

serie de características que se deben tomar en cuenta en la investigación-acción en la escuela, que serán de suma importancia si se consideran en la práctica docente, como:

1. La investigación-acción en las escuelas analiza las actividades humanas y las situaciones sociales vividas con los profesores, se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los docentes, en vez de los teóricos definidos por los investigadores en el entorno de una disciplina del saber.

2. El propósito de la investigación consiste en profundizar la comprensión del profesor (diagnóstico) de su problema. Y que por tanto adopta una postura exploratoria frente a las definiciones iniciales de la propia situación que el profesor pueda mantener.

3. Al explicar lo que sucede, la investigación acción constituye un guion sobre el hecho en cuestión, relacionándolo con un contexto de contingencias mutuamente independientes, o sea hechos que se agrupan porque la ocurrencia de uno depende de la aparición de los demás Elliot (2005).

4. La investigación-acción interpreta lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema, por ejemplo, profesores, alumnos y director.

La investigación en educación es un enfoque metodológico para estudiar un área problemática de las prácticas educativas en su escenario natural, las aulas y las escuelas y buscar formas de resolverlas. De ahí la elección de este tipo de metodología para el análisis en el subsistema de telesecundaria, ya que dicho enfoque permite estudiar problemas y fenómenos educativos a partir del acercamiento con los actores principales como son los docentes.

Conjuntamente, es de considerarse que la interacción entre los diferentes actores (investigador y docentes) permite un desarrollo profesional para ambos y una estrategia para documentar, analizar y profundizar sobre las prácticas educativas.

CAPITULO IV

DISEÑO Y APLICACIÓN

4. Estrategias e intervención

El presente proyecto parte de la idea de saber que, para lograr un cambio efectivo, este se debe dar desde el interior de la escuela, como un proceso que se construye desde la propia institución con la participación de la comunidad educativa; se necesita crear y desarrollar una nueva cultura que cree oportunidades y condiciones favorables para ello, es decir, no imponerla. Teniendo esta idea como base, la estrategia fundamental a seguir fue el trabajo en equipo en las reuniones de consejo técnico, en donde los maestros y director de la escuela opinaron, participaron, detectaron las necesidades y aportaron estrategias de solución para mejorar el nivel de aprovechamiento de los alumnos.

Las estrategias diseñadas tomaron en cuenta principalmente las necesidades básicas del aprendizaje de los alumnos, el liderazgo del directivo, el trabajo en equipo y la distribución de responsabilidades entre otros. Todas estas herramientas ayudan a construir un nuevo sistema de gestión directiva que creé las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos, alcanzar los propósitos educativos y solucionar los problemas que obstaculizaban el logro de éstos.

4.1 Diseño de la intervención.

La propuesta de intervención está encaminada al análisis del impacto que tiene la gestión directiva con el nivel de aprovechamiento de los alumnos de la escuela telesecundaria. Además, reviste gran importancia para dar seguimiento a todas y cada una de las actividades del director de la institución. El presente proyecto está sustentado en las necesidades que en el diagnóstico fueron detectadas, por personal docente y director escolar.

Para plantear el problema de aprovechamiento se emplearon dos fuentes de consulta. Por un lado, los resultados históricos obtenidos en la evaluación nacional de logro académico en centros escolares (ENLACE), por otro lado, el archivo escolar. De la primera, se muestra el periodo 2009-13, en las asignaturas de español y matemáticas,

la escuela se ubicó en los niveles insuficiente y elemental (SEP, 2014). Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1
Tabla de resultados ENLACE 2009-2013

Tabla de Resultados ENLACE 2009-2013 Asignatura Español

ESPAÑOL												
AÑO	NIVEL DE DESEMPEÑO											
	INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°
2013-2014	46%	62%	54%	42%	32%	34%	12%	6%	12%	0%	0%	0%
2012-2013	58%	40%	70%	34%	44%	20%	8%	16%	10%	0%	0%	0%
2011-2012	50%	54%	49%	40%	40%	45%	10%	6%	6%	0%	0%	0%
2010-2011	57%	50%	60%	33%	42%	35%	10%	8%	5%	0%	0%	0%
2009-2010	30%	25%	30%	60%	40%	50%	10%	35%	20%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados históricos de ENLACE

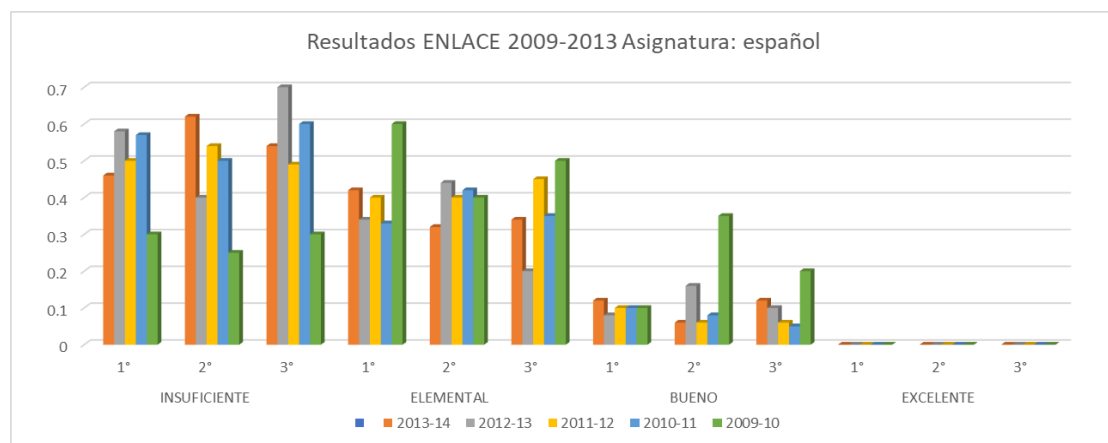


figura 1 Resultados ENLACE 2009-2013, español

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados históricos de ENLACE.
http://www.enlace.sep.gob.mx/ba/resultados_anteriores/

En el caso de la asignatura de español se puede ver que los resultados no son los mejores, la tendencia que se observa esta inclinada al rubro de insuficiente y elemental.

La siguiente tabla muestra información del nivel de logro académico que los alumnos han adquirido en temas, contenidos vinculados con los planes y programas de estudio vigentes en la asignatura de matemáticas.

Tabla 2.

Resultados ENLACE 2009-2013. Matemáticas

Tabla de Resultados ENLACE 2009-2013 Asignatura Matemáticas

Matemáticas												
AÑO	NIVEL DE DESEMPEÑO											
	INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°	1°	2°	3°
2013-2014	42%	40%	30%	28%	40%	45%	30%	20%	25%	0%	0%	0%
2012-2013	55%	50%	60%	30%	40%	30%	15%	10%	10%	0%	0%	0%
2011-2012	68%	45%	50%	26%	45%	30%	6%	10%	20%	0%	0%	0%
2010-2011	60%	60%	62%	25%	30%	30%	15%	10%	8%	0%	0%	0%
2009-2010	62%	45%	45%	28%	40%	47%	10%	15%	%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados históricos de ENLACE.

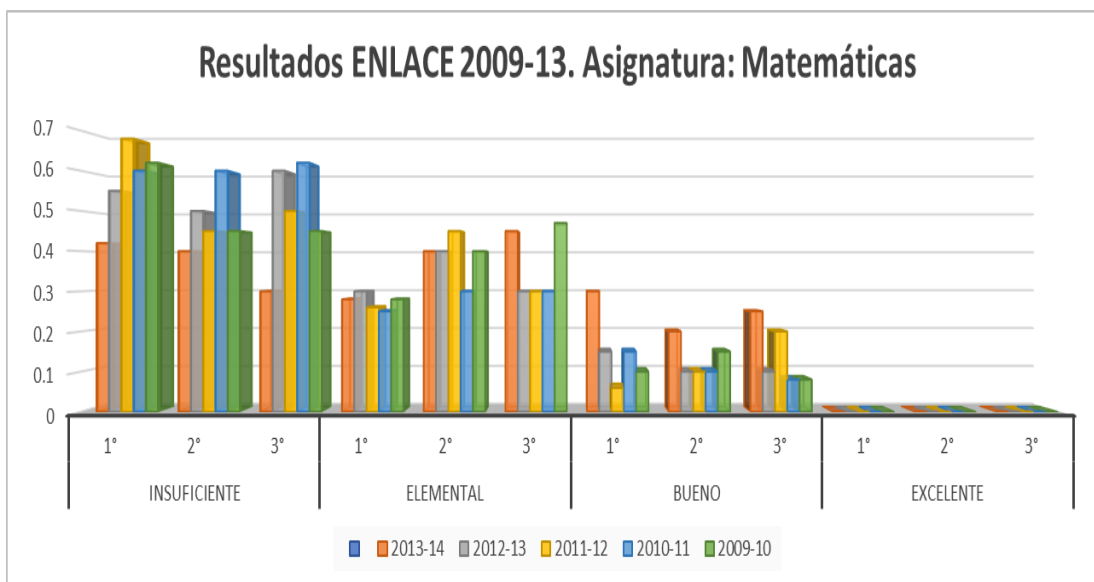


figura 2. Resultados ENLACE 2009-13. Matemáticas

Fuente: elaboración propia basándose en los resultados históricos de ENLACE. http://www.enlace.sep.gob.mx/ba/resultados_anteriores/

En la gráfica se puede observar que predomina la sección de logro Insuficiente en la asignatura de Matemáticas.

La segunda fuente de consulta consistió en el archivo escolar; como resultado de una indagación en el mismo se encontró que las generaciones 2015-19 denotan un comportamiento a la baja del aprovechamiento académico (promedio general). Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3
Indicadores Académicos

Indicadores Académicos				
Ciclo escolar	Aprovechamiento	% Aprobación	% deserción	% eficiencia terminal
2015-2016	7.7	75	20	80
2016-2017	7.6	77	15	85
2017-2018	7.3	78	30	70
2018-2019	7.5	65	15	85

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del archivo escolar

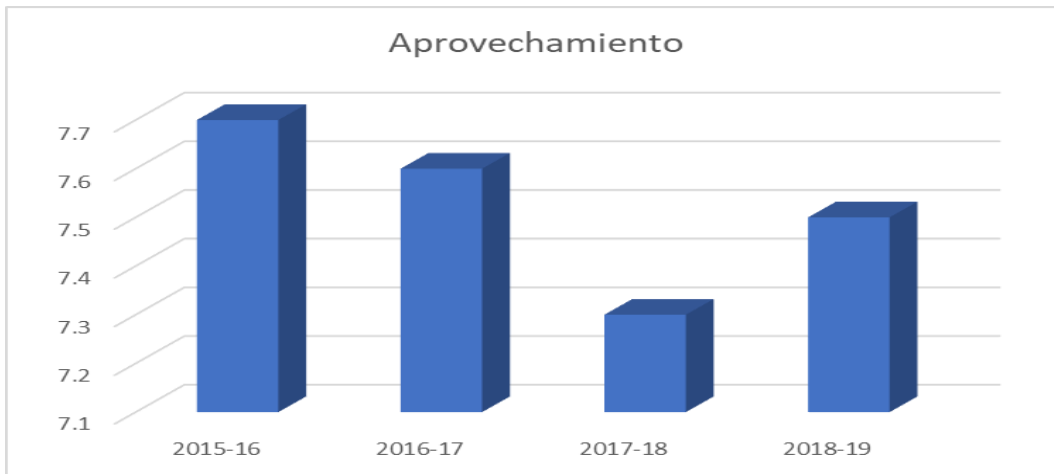


figura 3. Promedio General de Aprovechamiento

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del archivo escolar

De lo anterior se puede decir que en lo que respecta a español y matemáticas, el servicio educativo es deficiente y falta de calidad, los resultados en una gran mayoría siguen siendo bajos. Algo que no se debe perder de vista es que la población que atiende la telesecundaria, es la más diversa del país, ya que los estudiantes que acuden a ella son de zonas marginadas.

Estas situaciones impactan e influyen en el desempeño escolar de los alumnos, por lo que es fundamental que directivo y docentes, asuman un papel más reflexivo sobre los avances de sus estudiantes, que consideren los progresos de cada uno de ellos, sus diferentes ritmos de aprendizaje y a partir de estos prever estrategias que le permitan ir mejorando sus desempeños.

De esta manera, el primer paso es que la escuela tenga una definición clara de su misión y visión, y que estos sean compartidos por la comunidad educativa, para así seleccionar apoyos y recursos que estén en común acuerdo con lo que se busca como institución.

Así bajo estas intenciones se puede definir la misión de la escuela como: Colaborar con las familias impartiendo una educación de calidad para sus hijos que satisfaga las necesidades de la comunidad asumiendo como tareas la preservación de las

tradiciones, el cuidado del medio y el uso adecuado de la tecnología. Así mismo se define la visión del plantel como:

Ser reconocida por la calidad en la prestación del servicio educativo en cuanto a;

- Atención ajustada a las necesidades de la comunidad.
- Clima de cercanía entre profesores alumnos y familia
- Atención especial a quien lo requiera.

Todo lo anterior en un ambiente de trabajo, de respeto, de responsabilidad y sobre todo de sana convivencia.

El problema de los bajos resultados obtenidos por los alumnos en ciclos anteriores representa un motivo básico para iniciar en equipo su análisis, luego construir estrategias y acciones viables orientadas a la solución. Por tal motivo se pretende que la propuesta dé respuesta a la situación problema que se ha identificado en la institución. La identificación del problema es el primer paso para pasar a siguientes fases de preparación de la respuesta a la situación detectada o llamada también como diagnóstico de la institución. Cada diagnóstico debe ofrecer informaciones elementales de las cuales partir para generar la propuesta.

4.2 Acciones específicas de la gestión

Si bien no hay una estrategia absoluta para la mejora continua, el liderazgo directivo, el foco en los aprendizajes, la docencia innovadora y el involucramiento de los padres de familia surgen como elementos clave que permiten un progreso sostenido en el aprovechamiento de los aprendizajes de los estudiantes. Cabe señalar que los factores que contribuyen a que las escuelas experimenten procesos de mejora, dependen en gran medida del contexto y los elementos particulares de cada institución.

Este trabajo se fija dentro de la gestión y la participación de los actores de la comunidad educativa y, específicamente, nos interesa analizar la participación del

director de la telesecundaria en la gestión escolar, entendiendo este concepto como el proceso que está relacionado con la dirección de la escuela y da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales.

4.2.1 Gestión directiva y procesos de mejora

Las acciones que se muestran en la siguiente tabla se consideran importantes, para desarrollar dinámicas de gestión mucho más acertadas y orientadas a la calidad de los aprendizajes. Tomando en cuenta que cada escuela se organiza de manera independiente y orienta la gestión en torno a sus necesidades particulares, se recomienda integrar estos elementos y aprovecharlos para obtener resultados en los aprendizajes de sus estudiantes.

Sistematizar estas prácticas pueden contribuir a la integración de acciones concretas en la escuela. Además, promueven un diálogo más cercano entre docentes para así compartir y, de manera conjunta, promover la mejora en la institución. La sistematización es un paso en el que deben participar todos los involucrados en el problema encontrado.

*Tabla 4
Gestión directiva y procesos de mejora*

<i>Gestión directiva y Procesos de Mejora</i>	
Momentos del proceso de mejora	Actividades del directivo
Identificación de fortalezas y debilidades	Describir la situación institucional. identificar fortalezas y debilidades de la institución: revelar datos (matrícula, promoción, ausentismo, formación de los profesores, etc.),
Construcción de condiciones para mejorar las prácticas	Prever tiempos y espacios adecuados. Convocar a reuniones para dialogar y establecer acuerdos sobre el proyecto de mejora. Clarificar, en conjunto con todos los implicados, los objetivos de la propuesta y los compromisos asumidos. Definir coordinación de tareas.

Revisión de la propia práctica	Promover la realización de un diagnóstico de la situación de la escuela. Impulsar la búsqueda de información (a través de observaciones procedimientos informales de diálogo) que permita un mayor conocimiento de la situación inicial de la escuela.
Identificación de problemas.	analizar necesidades, identificar problemas y definir ámbitos prioritarios para los procesos de mejora.
Elaboración de planes de acción.	Convocar y coordinar reuniones para elaborar el plan de acción, para promover mejoras en los aspectos del aprendizaje de los estudiantes y una mejor convivencia escolar. Prever recursos materiales, de formación, de tiempo y espacio, etcétera.
Desarrollo o puesta en práctica del proyecto	Coordinar encuentros de análisis del desarrollo del proyecto en forma conjunta, donde se visualicen s, el grado de cumplimiento de los acuerdos, los logros alcanzados, los problemas surgidos, etcétera.
Evaluación y seguimiento	Diseñar la evaluación. Coordinar tareas de evaluación del proyecto durante su desarrollo, además propiciar la elaboración de criterios de evaluación y seguimiento para determinar logros, problemas y/o necesidades. Definir, junto con los demás actores, las modificaciones y ajustes a introducir.

Fuente: Elaboración propia con base a las reuniones de consejo técnico

4.2.2 La evaluación de la gestión directiva

La evaluación del área de gestión directiva se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de calidad de la educación y un compromiso ético con la comunidad y la sociedad. La evaluación es el proceso por el cual se puede dar respuesta al impacto de un determinado factor, proyecto o recurso. Es por ello por lo que evaluar y mejorar lo planeado contra lo ejecutado, permitirá a la institución educativa reconocerse y saber qué quiere, cómo y cuándo.

El instrumento de autoevaluación que se propone va a facilitar el autodiagnóstico de la escuela para que pueda determinar el progreso alcanzado en un momento específico. En este instrumento se describen los factores del modelo de gestión escolar, así como los criterios específicos de evaluación para cada uno de los elementos (ver anexo 5).

Con la elaboración de herramientas metodológicas como encuestas, entrevistas, cuestionarios y el análisis de documentos, los cuales serán aplicados a docentes, estudiantes y directivo al final del ciclo escolar, se tuvo la intención de evaluar el área de gestión directiva de la institución objeto de estudio. Teniendo como base los componentes del área de gestión antes mencionados. La aplicación de cada uno de los instrumentos requiere de seguir determinados lineamientos propuestos por la metodología aplicada, es decir, la investigación acción-participativa. Lo anterior sobre todo cuando se pretende llevar a cabo una autoevaluación, con todos los riesgos que ello implica.

Para llevar a cabo el proceso de autoevaluación los directivos y docentes, requieren asumir una actitud de autocrítica responsable, donde se reconozcan aquellos avances que el plantel haya logrado hasta ese momento, pero también se identifiquen las áreas de oportunidad que aún permanezcan latentes. Son estas últimas las que le van a permitir al personal del plantel, fortalecer su diagnóstico, establecer los objetivos y metas de la escuela, con el propósito de alcanzar mejores resultados.

4.3 Estrategias

Es importante comprender cómo las relaciones entre el contexto, la dirección directiva y el trabajo al interior del aula, pueden explicar el estado que guarda la institución. Para la puesta en práctica del presente proyecto de intervención, se hace necesario delimitar ciertas estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como las principales acciones que tendrán por función conducir y regular las interacciones de las personas involucradas.

A partir de la observación y la aplicación de las diferentes herramientas metodológicas para el área de gestión directiva, se evidenciaron los factores de mayor impacto en la institución; teniendo en cuenta estos resultados, se propone un plan de mejoramiento para el área de gestión directiva, en aquellos componentes donde existe mayor debilidad. La institución educativa objeto de estudio tiene cuatro áreas de gestión que son fundamentales:

La gestión académica, que es la encargada del proceso de enseñanza aprendizaje, la administrativa, tiene como tarea dentro de la institución organizar los procesos de comunicación, manejo de materiales, inventarios, matriculas, biblioteca, almacén, etc., la directiva tiene como función principal liderar, planear, gestionar y llevar a cabo el proyecto educativo institucional, al igual que el generar un espacio agradable para todos los que conviven diariamente y la comunitaria tiene como objetivo vincular a los padres de familia al proceso escolar.

Por tanto, se diseña una serie de estrategias cuyo eje principal pretende cambiar el estilo directivo hacia una gestión diferente y trabajar en las siguientes líneas:

Aspecto pedagógico

En este sentido, la función docente forma parte de la gestión pedagógica, la cual se caracteriza por ser la manera en que el docente planifica los procesos de enseñanza y la forma en que ejecutan acciones a partir del currículo establecido. La planeación pedagógica es el centro de la gestión escolar, ya que es a partir de ella como el docente establece sus líneas de acción, sus objetivos y los criterios que le permitirán ir vinculando a los actores del proceso de aprendizaje. Para lo cual:

- ❖ Es necesario la actualización y el intercambio de estrategias didácticas.
- ❖ A los alumnos les darán apoyo en la escuela en el proceso de enseñanza.
- ❖ Los docentes realizarán adecuaciones a su planeación.

- ❖ Identificar las formas como los alumnos aprenden.
- ❖ Desarrollar estrategias para que mejore la puntualidad.
- ❖ Que el material didáctico con que cuenta la escuela, los docentes lo utilicen para que sea parte de apoyo de su programa para la impartición de las clases.

En cuanto a la gestión

Considerando las características diferentes de cada institución se enuncian las siguientes estrategias para mejorar la gestión y con esto el aprovechamiento académico de los estudiantes.

1) Establecer metas claras para director y docentes, con el propósito de tener una visión amplia de los aprendizajes que se pretenden lograr en los estudiantes; es decir, definición de objetivos en el logro de aprendizaje y las acciones que se tomarán respecto a cómo alcanzarlas.

2) Entender el entorno esto es, conocer las características de la comunidad, sus interacciones sociales y sus costumbres de forma que se puedan focalizar de mejor manera los recursos para el aprendizaje.

3) Autorregulación institucional de forma que exista un control de los recursos en función de las metas previstas en los aprendizajes. Por ejemplo, la designación del material didáctico y recursos tecnológicos deben estar orientados en aquellas áreas que permitan potenciar al máximo los aprendizajes.

4) Adaptarse al cambio. Toda institución debe lidiar con situaciones de cambio, ya sea de manera imprevista o de forma planificada, más estos retos no pueden afectar las metas de aprendizaje a largo plazo de los estudiantes.

5) Generación de alianzas estratégicas sustentadas en la experiencia de la institución sobre el conocimiento del entorno y la formulación de las metas que desea alcanzar.

6) **Sentido de comunidad.** Un ejemplo de este sentido de comunidad es exponer a familias y organizaciones comunitarias a los logros alcanzados por los estudiantes y recursos destinados a la mejora de los centros educativos.

El modelo de gestión utilizado para el desarrollo de la propuesta de intervención fue la gestión educativa estratégica el cual tiene la finalidad de:

“apoyar las acciones que cada centro escolar decida para mejorar tanto la calidad del servicio educativo como los resultados de aprendizaje, a través de una reorientación de la gestión institucional para ampliar los márgenes de decisión escolar; de asesoría y de acompañamiento especializado que enriquezca el proceso de transformación escolar; con apertura de espacios para la participación social responsable y la provisión de recursos financieros administrados directamente por la escuela”. (SEP,2010, p.86).

Asimismo, es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Tener un orden y control en los tramites de gestión escolar.
- A través de una bitácora por grupo dar un seguimiento de las acciones y compromisos que se tomaron con los alumnos en riesgo de reprobación y a los que presentan necesidades educativas especiales.
- El personal directivo y docente reconozcan la importancia de trabajar en equipo para logro de la optimización de tiempos y recursos para alcanzar las metas.
- Planear y definir en forma conjunta las tareas que deben de realizar durante el ciclo escolar. (Calendarización de: evaluaciones, eventos deportivos, culturales, cívicas, entrega de evaluaciones y resultados de productos).

4.3.1 Estrategia escolar

Estrategia: Tomar el consejo técnico como un espacio favorable para el desarrollo del trabajo en equipo; en donde cada uno expresa su modo personal de ver las cosas, consensando los propósitos, las actividades, los responsables, los tiempos y los materiales a utilizar, así mismo para crear el compromiso de cumplir con las comisiones que se asignan a cada uno de los integrantes.

Objetivo: Fortalecer la comunicación y el diálogo entre docentes y directivo en el trabajo en equipo para lograr el funcionamiento eficaz de la institución.

Meta: Fomentar el trabajo en equipo como medio de comunicación que mejore la interacción entre los docentes con la finalidad de mejorar el aprovechamiento escolar.

Indicador: Que el directivo propicie una comunicación abierta y eficaz entre los miembros de la comunidad educativa para una mejor calidad educativa.

4.3.2 Participación social o comunitaria

Objetivo: Incentivar a los padres de familia sobre su participación en la escuela como medio para crear, la colaboración, la comunicación entre padres y maestros, creando condiciones para que contribuyan al mejoramiento de la vida escolar.

Meta: Lograr que los padres fomenten la educación en sus hijos mediante el involucramiento y la participación en las actividades escolares.

Indicador: Que los padres de familia adquieran el hábito de la participación en un marco de respeto, solidaridad y honestidad.

4.3.3 Estrategia en el aula

El propósito de ésta es que los profesores, a partir de su práctica cotidiana, analicen su desempeño como docentes y sean capaces de realizar los ajustes convenientes que les permitieran elevar los resultados de aprendizaje de sus alumnos. El análisis de la práctica educativa en equipo, enriquecerá la visión que cada uno de ellos tiene del sentido de la docencia. Los criterios normativos que definen las prioridades y condiciones educativas para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de Educación Básica, fueron establecidos en el acuerdo 717 (DOF, 2014a). En la cual, la escuela centrará su actividad en el logro de aprendizajes de todos los alumnos que atiende a través de:

a) Mejorar de las competencias de lectura, escritura y matemáticas. Con el fin de garantizar el fortalecimiento de las competencias educativas por medio de herramientas básicas para el aprendizaje.

b) Normalidad Mínima de Operación Escolar. Certificar que la escuela cumpla el servicio educativo de manera correcta, veraz y puntual en los rubros de asistencia a la institución, puntualidad de horarios, disposición de material, planeación educativa y dominio de las herramientas para el buen desarrollo de su función.

c) Disminución del rezago y abandono escolar. Dar seguimiento puntual a los alumnos que presenten bajos logros educativos para brindarles una atención focalizada y atender posibles situaciones de abandono escolar.

Lo anterior implica otorgar al colectivo la confianza para alentar la autogestión, fortalecer su toma de decisiones, ampliar sus márgenes de responsabilidad, es decir, hacer válida la autonomía de gestión de las escuelas.

Propuesta

La autonomía de gestión significa crear un equipo de trabajo, tener un proyecto bajo una visión común con colaboración, comunicación y participación entre docentes, directivos, padres de familia y alumnos. Con el fin de contar con una escuela que brinde un buen servicio educativo. La actividad anterior no es fácil, ni mucho menos, es complejo trabajar en equipo y diseñar estrategias de cambio. Pero todo intento de sistematizar y de colaborar en equipo es un tipo de aprendizaje necesario en cada centro educativo. Normalmente los profesores que laboran en instituciones del nivel de telesecundaria han tenido una formación más bien universitaria, lo que lleva a tener como puntos de referencia esquemas a veces rígidos que complejizan el trabajo colaborativo en cada una de las escuelas.

Por ello se contempla garantizar la normalidad mínima requerida, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, abatir el rezago y deserción escolar. El objeto de crear esta propuesta es que diseñe las mejores vías para lograr los propósitos establecidos. Lo que se llevó a cabo fue importante, ya que es un intento de mejorar cada uno de los procesos educativos que se llevan a cabo en el interior de la escuela y, sobre todo, en cada uno de los espacios áulicos.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo para la mejora escolar en cuanto al aprendizaje de los alumnos. Esta tabla contiene:

1. Objetivos
2. Metas
3. acciones

Tabla 5
Rasgo de la mejora escolar

Rasgo de la Mejora Escolar

Todos los alumnos consolidan su dominio de lectura, la escritura y razonamiento matemático de acuerdo con su grado educativo

Objetivo

Estimular el desarrollo del hábito de lectura y escritura para que lo apliquen durante su trabajo de aprendizaje y mejora sus resultados académicos.

Meta

Lograr que el 100% de la matrícula escolar, logre al menos un 70% de los estándares de cada grado en lectura, escritura y razonamiento matemático para aumentar su aprovechamiento académico durante el ciclo 2019 – 2020

Acciones

- Realizar lectura compartida de los libros de texto
- Trabajar en las estrategias del Plan nacional de lectura y escritura
- Trabajar ejercicios de razonamiento lógico matemático

Rasgo de la normalidad mínima escolar	Objetivo	Meta
Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo	Transformar a los alumnos de la institución desarrollando el pensamiento lógico matemático para alcanzar y fortalecer los aprendizajes esperados que marca nuestro plan de estudios	Conseguir que el 100% de los alumnos participen en las estrategias empleadas durante el ciclo escolar para que mejoren su aprovechamiento escolar durante el ciclo escolar 2019-2020
Recursos	Responsables	Seguimiento
Recursos didácticos; Cuentos, poesías, historietas, obras de teatro, artículos de opinión etc.	Director y docentes	Aplicación mensual de instrumento de observación y realización de un resumen.

Elaboración propia con base al documento modelo educativo para el fortalecimiento de telesecundaria SEP. 2011

4.3.4 Importancia de un plan de acción

El propósito del plan de acción es favorecer la adquisición de competencias en los docentes, para pensar en el progreso mediante acciones que estén en beneficio de mejorar el aprovechamiento de los alumnos. Un plan de acción es el resumen de las tareas que debe realizar un cierto número de personas, en un plazo de tiempo determinado y utilizando los recursos asignados para conseguir el objetivo propuesto. Las preguntas que debe contestar el plan que elabores son el qué, cómo, cuándo y quién realizará cada una de las tareas que se definan.

Elaborar un plan de acción es importante para no realizar tareas “a salto de mata” (Sin orden ni previsión, pasando de una cosa a otra sin pensar lo que se hace.) y llevar una planificación para que así sea más factible la consecución de los objetivos propuestos. Con la elaboración de un plan de acción se dará credibilidad de tu organización, te asegurarás que no dejas nada atrás (por lo menos ningún aspecto importante), ganarás tiempo, energía y recursos (serás más eficiente) y aumentarás el grado de responsabilidad de los miembros de tu empresa al repartir tareas entre ellos.

Es fundamental que el plan contenga la respuesta a las siguientes preguntas:

1. Objetivo: ¿Qué queremos conseguir con el proyecto?
2. Personal: ¿Quién realizará/será responsable de cada una de las tareas?
3. Tiempo: ¿Cuándo se realizará y cuánto tiempo se empleará?
4. Recursos: ¿Qué recursos serán necesarios emplear en cada una de las tareas?
5. Comunicación: ¿Cómo lo vamos a comunicar?

Posteriormente llega el momento de ejecutar el plan de acción y realizar una serie de tareas de seguimiento y control para ver si se cumple lo propuesto inicialmente. Lógicamente el plan sufrirá modificaciones a lo largo del ciclo del proyecto; muchas ocasiones es muy distinto lo que se plantea inicialmente de lo que realmente ocurre a la hora de la ejecución, pero siempre el plan de acción es el punto de referencia.

CAPITULO V
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5. Los resultados

Se propone una autoevaluación que sea medible y sostenible con parámetros e indicadores del desempeño de directivo y docentes, para que puedan conocer los puntos de comparación que deben alcanzarse en los diferentes sistemas que constituyen el modelo de gestión facilitando así el cumplimiento de sus funciones; de igual manera, se determinan los factores de desarrollo. Con ello se pretende crear una forma de mejorar la escuela y brindar ayuda en el mediano y largo plazo para que los estudiantes obtengan un mejor desempeño académico sin olvidar el desarrollo armónico de la comunidad educativa.

En este sentido, lo que se observa en la función directiva para el logro de las prioridades educativas establecidas es lo siguiente

Tabla 6
Normalidad mínima necesaria

Normalidad Mínima Necesaria	
Rasgo	Apreciación
1.- La escuela brindo el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	Objetivo logrado
2.- Todos los grupos contaron con maestros en la totalidad de los días del ciclo escolar.	Objetivo logrado
3.- Todos los maestros iniciaron puntualmente las actividades.	Avance significativo
4.- Todos los alumnos asistieron puntualmente a todas las clases.	Avance significativo
5.- Todos los materiales para el estudio estuvieron a disposición de cada uno de los estudiantes y se usaron significativamente.	Cierto avance
6.- Todo el tiempo escolar se ocupó fundamentalmente en actividades de aprendizaje	Avance significativo
7.- las actividades propuestas lograron que todos los alumnos participaran en el trabajo de clase.	Cierto avance
8.- Todos los alumnos consolidaron su dominio de lectura, escritura y las	Cierto avance

En términos generales y para clarificar los términos anteriores, cuando se habla de “avance significativo”, se refiere a que hubo una clara evidencia de lo que se planteó, se trató de una manera adecuada la situación, pero no se llegó al objetivo propuesto. Cuando se menciona un “cierto avance” es porque se tomaron pocas decisiones enfocadas a atender la problemática y se realizaron las prácticas de prevención de manera esporádica y desarticulada.

5.1 Avance de la investigación

Para la Normalidad Mínima de Operación Escolar, las fichas de observación muestran que, la planificación de los docentes no suele coincidir con las actividades realizadas en el aula, dato por demás importante, ya que si no se cumple el propósito de las sesiones áulicas tampoco podrán cumplirse los objetivos planteados en la planificación. La puntualidad y asistencia en las aulas requiere de mayores acciones para que todo el personal docente cumpla estos mínimos requerimientos, además aún no establece una ruta de mejora que permita realizar acciones para que la planificación del personal docente coincida con las acciones realizadas en el aula.

En lo que concierne al avance en el aprovechamiento escolar, en la siguiente tabla se muestra un comparativo del promedio general del ciclo escolar (2019-2020) donde se aplicó la propuesta respecto a los ciclos anteriores.

*Tabla 7
comparativo de indicadores académicos*

<i>Comparativo de Indicadores Académicos con el Último Ciclo Escolar</i>				
Ciclo escolar	Aprovechamiento	% Aprobación	% deserción	% eficiencia terminal
2015-2016	7.7	75	20	80
2016-2017	7.6	77	15	85
2017-2018	7.3	78	30	70
2018-2019	7.5	65	15	85

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del archivo escolar

En lo que corresponde a la disminución del rezago y abandono escolar, el porcentaje es menor, por lo que se debe poner más atención en implementar acciones inclusivas y equitativas, en las que se integren a los alumnos que presentan alguna barrera de aprendizaje, que están en riesgo de desertar, o a los que de manera recurrente no se presentan a clases. Desde luego que cada una de estas acciones requieren de propuestas y estrategias bien diferenciadas. Y, por supuesto, que las participaciones de sus integrantes también serán diferenciadas. El trabajo con estudiantes y maestros debe llevarse a cabo de manera periódica dependiendo del objetivo que se tenga a conseguir.

En cuanto a la función docente para la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, será importante reforzar los rezagos del profesorado que no establece estrategias para dar seguimiento a los procesos de redacción y buena ortografía, ya que se observó que escasamente se promueve el razonamiento y la solución de problemas matemáticos y evidencias en los cuadernos del alumno. En la disminución del rezago y abandono escolar se considera conveniente que los maestros realicen evaluaciones de corte cualitativo, ya que no se aplican estrategias con sus grupos y no se llevan a cabo acciones para integrar a los que presentan bajo aprovechamiento. Lo anterior no desecha que se pueda llevar a cabo un trabajo de orden cuantitativo para obtener la información necesaria. Inclusive se puede alternar ambos procedimientos, es decir, trabajo cualitativo con trabajo cuantitativo. Ambos paradigmas no son excluyentes.

Después de analizar los rasgos de la Normalidad Mínima Escolar, se pretende que la prioridad será que todos los estudiantes consoliden su dominio de lectura, escritura y de las matemáticas de acuerdo a su grado educativo, así como implementar acciones relativas al trato que tenemos dentro de la comunidad escolar. En las siguientes graficas se observa cierto avance entre los indicadores básicos de aprovechamiento y porcentaje de aprobación. La lectura, la escritura y las matemáticas han sido desde

años atrás las materias que siempre están pendientes. Se han llevado a cabo muchas investigaciones en torno al problema del bajo aprovechamiento de estas asignaturas y, desde luego, desde diferentes perspectivas teóricas y desde métodos de investigación novedosos y aplicables en nuestro país. Sin embargo, aún persisten estos bajos niveles, por lo que siempre habrá nuevas hipótesis que comprobar y trabajar.

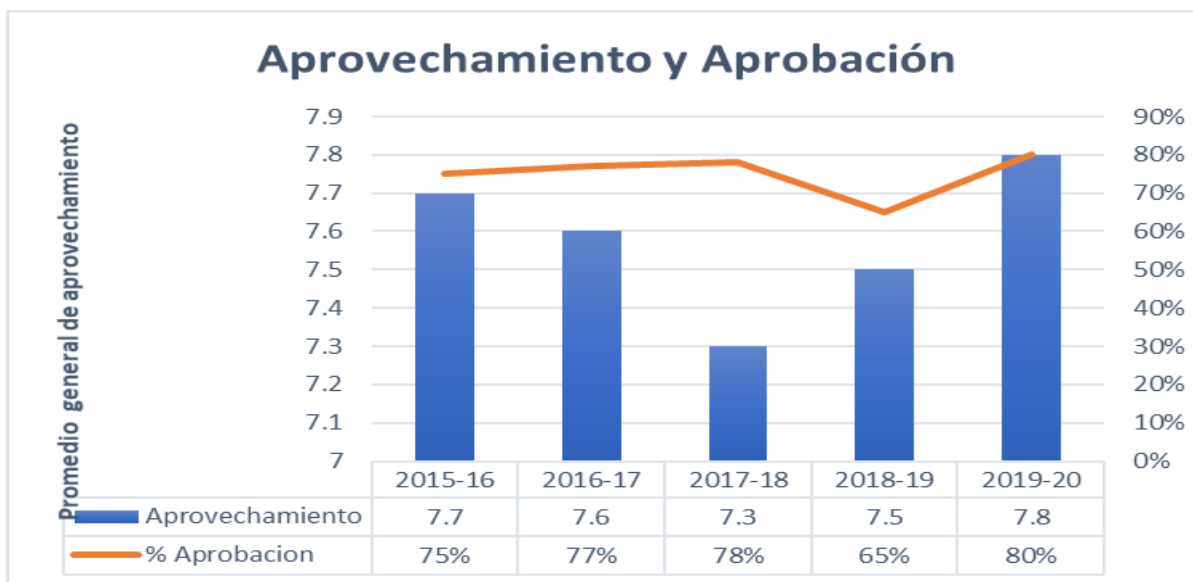


figura 4 Promedio de Aprovechamiento y porcentaje de Aprobación

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del archivo escolar

Lo que se puede observar en la gráfica es que no se abatió el rezago escolar, solo disminuyó. Lo anterior se percibe claramente en los resultados de las evaluaciones de los alumnos al final del ciclo escolar. Pero esta disminución ya es un rasgo que habrá que valorar en términos positivos.

La eficiencia terminal es una medida de la proporción de alumnos que logra finalizar su educación secundaria respecto del total de quienes iniciaron sus estudios, en ese sentido en la siguiente grafica se presentan los resultados de los últimos ciclos escolares en la institución. La eficiencia terminal no solo debe de cumplirse con el número determinado de egresados, sino que habrá que considerar la forma en que

egresan, es decir, no olvidar aspectos de tipo cualitativo y de calidad de los procesos que intervienen.

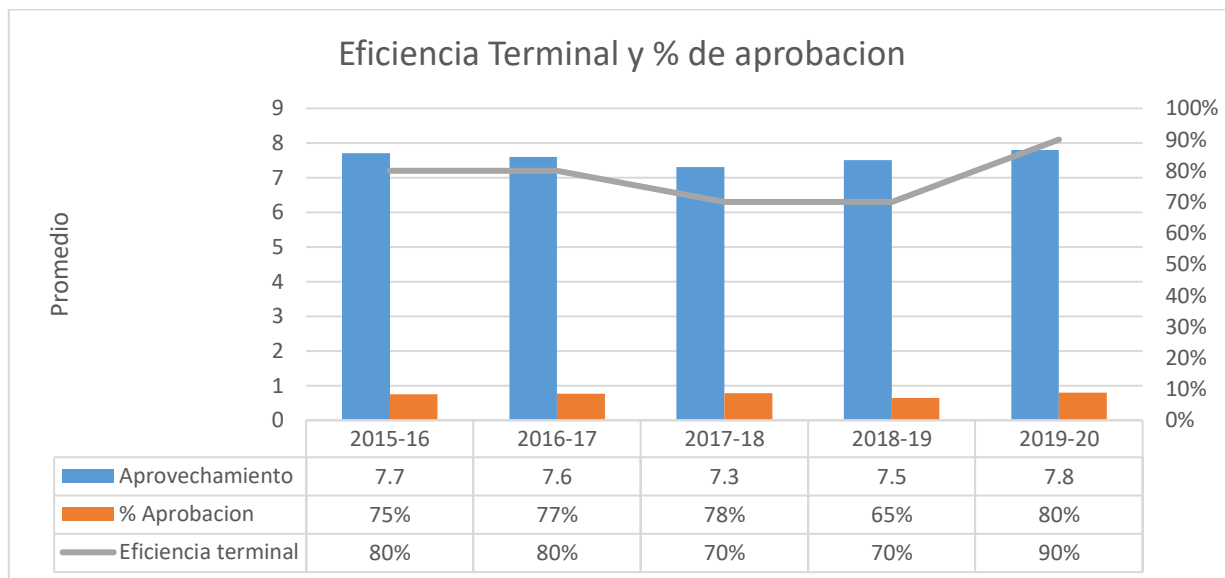


figura 5. Eficiencia Terminal

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del archivo escolar

Como se puede apreciar a partir del ciclo escolar 2015 – 2016 el aprovechamiento registro una baja en el promedio general indicador se mantuvo hasta el ciclo escolar 2018-2019. Para este Ciclo Escolar 2019 – 2020, incremento 3 décimos, se marca como meta en el indicador de aprovechamiento, mantener un promedio 8.0

En cuanto aprobación, el comportamiento de este indicador fue irregular, ya que en el 2017-2018 se obtuvo una aprobación de 78% en el siguiente ciclo escolar 2018-2019 se registró un 65%. Es del interés de la escuela que para los siguientes ciclos la aprobación se mantenga en un 80.00%. El proyecto de lectura se trabajó con muchas deficiencias, debido a la situación del país no fue programado conforme lo marca la planeación, por lo que este proyecto se convierte en una prioridad para los siguientes ciclos.

En cuanto a la eficiencia terminal de la Institución, se observa que ha venido evolucionando levemente, esto debido a que se han establecido estrategias que han

permitido aumentar el número de alumnos que logran terminar su educación secundaria. La gestión cuenta con diferentes ámbitos o dimensiones de intervención que involucran todo lo que forma parte de la escuela, es decir es toda acción relacionada con la intención de lograr los objetivos de la educación; un punto importante que hay que tener en cuenta para la toma de decisiones son las relaciones entre los elementos que forman parte del proceso educativo.

5.2 Cuánto avanzamos

A partir del análisis de los datos que arrojen la encuesta propuesta para evaluar la gestión a final de cada ciclo escolar se podrá determinar qué factores de la gestión directiva son los menores calificados, con esto va a permitir a la institución educativa recoger información válida e importante sobre su realidad y efectividad para de esta manera tomar decisiones de orden prioritario.

Los aspectos observados hasta el momento después de la intervención indican que la escuela telesecundaria realiza acciones para cumplir con las prioridades básicas en el logro de la autonomía de la gestión escolar; sin embargo, habría que reforzar y fortalecer acciones para alcanzar el óptimo en todos los indicadores. Aun cuando se hacen los mejores esfuerzos por parte de los miembros de la institución, en la educación siempre quedan asuntos pendientes y no siempre se cumplen las metas que se plantearon inicialmente. Por eso es muy importante hacer evaluaciones en forma continua y pertinente cuando sea necesario.

Por ello, es primordial involucrar de manera integral a todos los actores: docentes, supervisores y director, para que las funciones que realizan de planeación, coordinación, ejecución y evaluación se orienten a la consecución de los indicadores que beneficie los aprendizajes de los alumnos. En ese sentido, es necesario avanzar en la puesta en marcha de los compromisos y retos previstos en el proyecto que ejecuta la escuela, apoyándola con nuevas herramientas para la gestión y ejecución de actividades orientadas a la mejora de la institución.

CONCLUSIÓN GENERAL

En el análisis de las encuestas y documentos sobre factores de la gestión directiva se concluye que la institución educativa al implementar procesos intencionales de mejoramiento ha permitido la obtención de resultados como:

- Saber hacia dónde se va, es decir, se cuenta con un plan conocido y consensuado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.
- Se utiliza la información para tomar decisiones; por eso se cuenta con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo de los recursos con los que se cuenta.
- Se cuenta con un modelo de organización basado en el liderazgo claro del director y en el trabajo en equipo.
- Se propicia el intercambio de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.
- Se trata de articular acciones con los padres y madres de familia, con el fin de enfrentar problemas que no se podrían resolver si se hicieran de manera aislada.

Con estos hallazgos, se busca generar antecedentes que movilicen a las instituciones de la zona escolar hacia la instalación de dinámicas que aporten a los procesos de mejora, pero, sobre todo que las escuelas se inspiren en la reflexión sobre estos elementos y puedan adaptar los procesos de progreso continuo en base a su propio contexto.

Los descubrimientos que se han aportado tienen la finalidad no de hacer alguna explicación, sino más bien de tener una mejor comprensión en torno a lo que ocurre en las instituciones educativas. De manera particular, el subsistema de telesecundarias tiene características que lo hacen más susceptible y animan a los investigadores a indagar lo que ahí ocurre.

Por lo tanto, es importante notar que los procesos de mejora se instalan dentro de un contexto específico que debe ser gestionado para el correcto desenvolvimiento del mismo. En este sentido, el liderazgo directivo, la gestión pedagógica, las prácticas en el aula, la formación integral de los estudiantes y la relación con las familias, son elementos que se consideran como importantes en el mejoramiento de la escuela. Así pues, el director es un elemento significativo, sobre todo en la educación básica, bien sea en preescolar, primaria o secundaria y, desde luego, en niveles de educación media superior y superior.

En este estudio se releva la importancia de contar con un director que ejerza un liderazgo participativo y que sean capaces de gestionar el entorno y vincularse con él. En este caso, la gestión directiva se convirtió en un espacio de constante construcción y reflexión de aspectos personales y profesionales que dan sentido a las actividades administrativas articulándolas con las actividades pedagógicas de la escuela, para hacerlas más eficientes, lo que trajo consigo la delegación de tareas entre mis compañeros, generando espacios de participación y una distribución de autoridad y responsabilidad más equitativa.

Ahora bien, el director tiene un papel importante en la gestión por el rol que desempeña al crear las condiciones de cambio, lo que implica enfrentarse a fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia y relaciones humanas. Y estas características no son propias de los docentes, sino que pueden estar presentes en la figura del propio director.

Con este proyecto y a través de la comunicación se generaron compromisos con una visión compartida de ayudar a buscar alternativas de acción en todos los actores; el papel de los docentes fue determinante para promover los procesos que se requieren para que tenga lugar una mejora en los aprendizajes. Algo que debe resaltarse es que la experiencia vivida fue bastante estimulante sobre todo para el investigador, ya que lo que se aprende es bastante.

Con la elaboración de este proyecto que se inició tiempo atrás se configuran elementos básicos para una mejor comprensión de lo que pasa dentro de una institución como lo es una telesecundaria. Por otra parte, se reconoce que este trabajo tiene sus limitaciones y que se puede hacer más, pero es un punto de partida importante para seguir mejorando los procesos que hasta ahora se han realizado.

Una función básica de la gestión escolar es organizar la institución educativa, lo que implica que la escuela tiene la capacidad de alcanzar un mejor desempeño y lograr la mejora continua a través del desarrollo del equipo docente, por lo que es necesario crear las condiciones necesarias para el aprendizaje y utilizar los resultados para modificar favorablemente la formación de los estudiantes.

En este sentido, la investigación realizada tuvo como finalidad organizar la dinámica escolar, ya que de su buen ejercicio depende en gran medida el desarrollo de procesos de mejoramiento, para ello contar con habilidades de liderazgo y comunicación son fundamentales en su labor, sin embargo, frente a los procesos de mejoramiento hace falta mayor información, articulación y divulgación, razón por la cual existe desconocimiento y confusión respecto a lo que hace la institución por mejorar.

La Autoevaluación de la institución es una oportunidad para conocer las fortalezas y debilidades del proceso pedagógico y administrativo en la escuela. En este sentido la gestión que realiza el director de la institución investigada necesita fortalecer aspectos concernientes a la planeación, seguimiento y ejecución de los procesos de mejoramiento de tal forma que la comunidad educativa se apropie de los mismos, para ello se recomienda: Fomentar la participación de la comunidad educativa a través de la definición de espacios destinados para tal fin, además del establecimiento de equipos de trabajo.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Aspecto	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Evidencias
1. La escuela brinda el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.					Libro de entradas y salidas.
2. Todos los grupos disponen de maestros en cada día del ciclo escolar.					Libro de entradas y salidas.
3. Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.					Libro de entradas y salidas.
4. Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.					Lista de asistencia.
5. Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.					Planeación Didáctica.
6. Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.					Planeación Didáctica.
7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.					Estrategias cognitivas de Telesecundaria implementadas.
8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado.					Lectura comentada, Resultados Exámenes Bimestrales, Resolución de Problemas lógico-matemáticos, Cartilla de educación Básica.

ANEXO 2

LINEAS DE TRABAJO: ¿Con qué frecuencia aplicas las siguientes acciones en el aula?	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Evidencias
1. Lectura y Escritura (leer mejor cada día).					Cartilla de evaluación básica Resultados de exámenes bimestrales.
2. Desafíos Matemáticos					Cuadernillo de trabajo (Matemáticas).
3. Arte y Cultura					Demostración de lo aprendido, eventos socio-culturales.

4. Actividades Didácticas con Apoyo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.					Planeación Didáctica. Portafolios digitales.
--	--	--	--	--	---

ANEXO 3

Cuadro de observación	
<i>Normalidad mínima necesaria</i>	
Rasgo	Apreciación
1.- La escuela brindo el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	
2.- Todos los grupos contaron con maestros en la totalidad de los días del ciclo escolar.	
3.- Todos los maestros iniciaron puntualmente las actividades.	
4.- Todos los alumnos asistieron puntualmente a todas las clases.	
5.- Todos los materiales para el estudio estuvieron a disposición de cada uno de los estudiantes y se usaron significativamente.	
6.- Todo el tiempo escolar se ocupó fundamentalmente en actividades de aprendizaje	
7.- las actividades propuestas lograron que todos los alumnos participaran en el trabajo de clase.	

8.- Todos los alumnos consolidaron su dominio de lectura, escritura y las matemáticas de acuerdo a su grado educativo.	
--	--

ANEXO: 4 AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR PARA LA MEJORA EDUCATIVA. Atención a las necesidades de la institución

Criterio de evaluación		Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
1	Identificación de las necesidades de servicio de los alumnos (condiciones físicas de salones, sanitarios, patios, etc.).	En la escuela no aplican ningún tipo de instrumento para determinar necesidades.	En la escuela solamente se determinan las necesidades de servicio de los alumnos por medios informales.	En el centro de trabajo se utilizan medios formales para detectar las necesidades de servicio (entrevistas, encuestas, buzón de quejas y sugerencias)	En el centro educativo se tiene evidencia de la aplicación sistemática de instrumentos para detectar las necesidades.
2	Identificación de los alumnos que por motivos familiares dejaron de asistir a la escuela.	En la escuela no se aplican ningún tipo de Instrumentos para identificar a los alumnos que dejaron de asistir por motivos familiares	En la escuela se aplican Instrumentos informales para identificar este problema.	En la escuela se lleva a cabo la aplicación sistemática de Instrumentos formales.	En la escuela se lleva a cabo la aplicación sistemática de Instrumentos formales.
3	Atención de las necesidades de los alumnos (abandono escolar y situación vulnerable).	En la escuela no se toman acciones para atender estas necesidades.	En el centro educativo se toman acciones para atender algunas de las necesidades.	En la escuela se tiene evidencia de que se toman acciones para atender todas las necesidades de los alumnos, solo del último ciclo escolar.	En la escuela se cuenta con evidencias de que sistemáticamente se toman acciones para atender este problema
4	Espacios de información a padres de familia sobre avances de acciones para atender necesidades de servicio.	En el plantel no se informa a los padres de familia	En el plantel se informa ocasionalmente a los padres de familia	En el plantel se mantiene permanentemente informados a los padres de familia	En el plantel se mantiene permanentemente informados a los padres de familia
5	Supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	No se cuenta con evidencias de que el director de la escuela realice visitas a grupo.	En la escuela se cuenta con evidencias de que el director realiza algunas visitas a grupo,	En el plantel se cuenta con evidencias de que el director realiza algunas visitas de asesoría a grupo.	En el plantel se cuenta con evidencias de que el director realiza algunas visitas de asesoría a grupo,

	Evaluación del liderazgo del director.	En el centro no se cuenta con herramientas para evaluar el liderazgo directivo.	La evaluación del liderazgo del equipo directivo se lleva a cabo mediante la aplicación de evaluaciones informales	Se efectúan evaluaciones objetivas del liderazgo. Y se cuenta con evidencias de su aplicación del último ciclo .	Se efectúan evaluaciones objetivas y sistemáticas del liderazgo. Y se cuenta con evidencias
6	Análisis de los resultados educativos del ciclo escolar inmediato anterior	En el diagnóstico de la institución no se toman en cuenta los resultados educativos de las evaluaciones	En el diagnóstico de la institución se toman en cuenta del ciclo escolar anterior.	En el diagnóstico de la institución se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones del ciclo escolar anterior y de algunos de los indicadores solicitados.	En el diagnóstico de la institución se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones censales del ciclo escolar anterior y de todos los indicadores
7	Determinación de Objetivos.	En el centro educativo no se determinan objetivos.	En el centro educativo se determinan objetivos solamente en UNA O DOS de las prioridades.	En el centro educativo se determinan los objetivos en TRES prioridades educativas.	En el centro educativo se determinan objetivos en las CUATRO prioridades educativas.
8	Detección de Necesidades de Capacitación para el personal docente	En la escuela no existe evidencia de la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación	En la escuela se realizan algunas acciones para detectar necesidades de capacitación	En la escuela se utilizan algunas herramientas (encuestas, visitas a grupo, evaluación del desempeño) etc.), para detectar necesidades de capacitación.	En la escuela se identifican las necesidades de capacitación del personal.

REFERENCIAS

- Aguilera, A (2006). *Los Procesos de Gestión Humana y la Estrategia Organizacional*. Berlín, Alemania: Editorial Académica Española.
- Aldana, (2010) “*Visión del desempeño académico estudiantil en la Universidad Centro occidental*”, en Revista Compendium, vol. 13, núm. 24, Venezuela, 2010, pp. 5-21.
- Anderson S. (2010) *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psico perspectivas, p. 34-52
- Antúnez, S. (1998) *El proyecto educativo de centro, un instrumento básico para ordenar las prácticas*. Barcelona GRAO
- Antúnez, Serafín. (2000). *El trabajo en equipo como factor de calidad. El papel de los directivos escolares*. Primer curso nacional para directivos de Educación Primaria. Programa Nacional de Actualización Docente. México: Secretaría de Educación Pública.
- Barrios Gaxiola, Melanie Itzel y Frías Armenta, Martha (2016). *Factores que Influyen en el Desarrollo y Rendimiento Escolar de los Jóvenes de Bachillerato*. *Revista Colombiana de Psicología*, 25 (1), 63-82. . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=804/80444652005>
- Bezdresch, Parada, M. (2000). *Reseña de "Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción"* de Cecilia Fierro, Bertha Fortoul, Lesvia Rosas. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.

- Bonilla, R. (2006) *La asesoría técnica a la escuela, en la asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros*. México, SEP.

- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.

- Carrillo, L. (2014) *Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria*. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 64 (2014), pp. 99-113 (1022-6508) - OEI/CAEU Recuperado el 10 de abril de 2014 de: <http://rieoei.org/rie64a06.pdf>

- Callejas, J.M. (2012) *Gestión directiva y pedagógica*. Recuperado. URL: <http://slideshare.net/ruizcalleja/gestion-educativa-y-pedagogica>.

- Colmenares E., A., & Piñero M., M. (2008). *LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas*. Laurus, 14 (27), 96-114.

- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi:10.20511/pyr2016.v4n2.123

- Cuevas, Y. (2015). *Representaciones sociales de la reforma de educación básica. La visión de los directivos*. *Perfiles Educativos*, XXXVII (147), 67–85.

- Diario oficial de la federación. DOF (2011). *Acuerdo número 592 viernes 19 de agosto de 2011*. <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep>.

- Diario oficial de la federación. DOF (2008). *Decreto por el que se reforma la fracción X del artículo 7o. de la Ley General de Educación*.

- Diario oficial de la federación. DOF (2014) ACUERDO número 717 por el que se emiten *los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*.

- Diario Oficial de la Federación (17/01/08) pág. 2. 11 Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. 12 *Ibíd.* Pág. 36.

- Ducoing, W. P. (2007). "La educación secundaria: un nivel demandante de especificidad y un objeto de estudio emergente" en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Número 32, volumen XII enero- marzo de 2007.

- Eliot, J. *La investigación-acción en educación*. Editorial Morata, S. L. España, 2000, pág. 5.

- Elmore, R.F. (2008). *Leadership as the practice of improvement*. Nusche y D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership* (pp. 37-68). Paris: OCDE.

- Figueroa, C. (2004). *Sistemas de evaluación académica*. México. 1a edición. Editorial Universitaria.

- Fineburg, A. (2009). Academic achievement. En S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 4-6). Alabama.

- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). *Lineamientos para el director*. México; En SEP (Ed.)

- Furlan, A.; Landesman, M. y Pasillas, M. Á. (2000). "La gestión pedagógica polémicas y casos", en Ezpeleta y Furlan (eds.) *La gestión pedagógica de la escuela*, México: UNESCO-OREALC.

Gairín, J.(1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla

- Gairín, S. (1994) *Organización de los centros educativos*. Barcelona; Editorial GRAO

- García, O., & Palacios, R. (1991). *Factores condicionantes del aprendizaje en lógica matemática*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

- Hernández, J. S. (2015). Estudio del liderazgo socio formativo mediante la cartografía conceptual. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 105-128. Recuperado de: <https://goo.gl/X5kok3>

- Jiménez, M. (2000). *Competencia social: intervención preventiva en la escuela. Infancia y Sociedad*. 24, pp. 21- 48.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas, Aportes desde investigación? Área de Educación*. Fundación Chile. Santiago: Salesianos.

- Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). *Gestión y calidad de la Educación Básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.

- Molina, E. (2005). *Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa*. *Revista de Educación*, núm. 337 (2005), pp. 235-250. Recuperado de: www.revistaeducacion.mec.es/re337/re337_12.pdf

- Mella, Orlando y Ortiz, Iván (1999). *Rendimiento escolar. Influencias diferenciales de factores externos e internos*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XXIX (1), 69-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=270/27029103>

- Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). *Gestión y Calidad de la Educación Básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México. Secretaría de Educación Pública.

- Navarro, M. (2004). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México.
- PND (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República*. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>
- Piñero, L.J.; Rodríguez A. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes*.
- Pogré, P. (1994). *La trama de la escuela media. Atando y desatando nudos*. Buenos Aires: Paidós
- Rodríguez, N. (2000). *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. Educere, 4 (10), 39-46.
- Salmasi Villarroel, N., & Sánchez Carreño, J. (2013). *La gestión escolar desde los proyectos educativos. Saber*. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, 25 (3), 254-258.
- Sammons, P. (2013). *Liderazgo instruccional pedagógico*. Recuperado: <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-successfulleadership-2013.pdf>.
- Santos del Real, A., & Carvajal Cantillo, E. (2001). *Operación de la Telesecundaria en zonas rurales marginadas de México*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXXI (2), 69-96.
- Sandoval, E. (2000). "La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes", en Navarro, 2004. *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. México. Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de la escuela*. Documentos de trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.

- Sebring, P. y Montgomery, N. (2014). *Los cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela: movilizandolos resultados*. *Pensamiento Educativo*, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 5 (1), pág. 63–85.

- Secretaría de Educación Pública. (1993). *Ley General de Educación*. México: SEP.

- SEP (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, México, 2010, pág. 87. Secretaria de Educación Pública en México (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Pag. 9. URL:

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

- SEP. (2006) *Dimensiones de la gestión*, Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

- SEP. (2009) *La reforma educativa de primaria* (RIEB). México.

- SEP. (2010) *El cambio educativo*. 1. Referentes Internacionales” Modelo 1 Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.

- SEP (2011). *Modelo educativo para el fortalecimiento de la telesecundaria*. En *modelo educativo para el fortalecimiento de la telesecundaria* (pág. 15). México.

- SEP. (2011). *Plan de Estudios 2011 Educación Básica*. En SEP, *Plan de Estudios 2011 Educación Básica* (pág. 42). México, D.F.: CONALITEG.

SEP. (2014). *Secretaría de educación pública*.: http://www.enlace.sep.gob.mx/ba/resultados_anteriores/

- Se (2016). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión*. México: SEP: <https://goo.gl/F791Xb>

SEP-SEByN (2002), *Documento Base. Reforma Integral de la Educación Secundaria*, México, SEP-SEByN, [en http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf](http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/doc/docbase.pdf)

- Schmelkes, S. (1996). *La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica*. Documento inédito del Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria, SEP, México.

- Schmelkes, Silvia. (2000). *La desigualdad de la calidad en la educación primaria. Primer curso nacional para directivos de Educación Primaria*. Programa Nacional de Actualización Docente. México: Secretaría de Educación Pública.

- Schmelkes, S. (2001) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Biblioteca para la actualización del maestro SEP. México.

- Schmelkes, S. (2003). *La calidad de la educación básica. Conversaciones con maestros*. Documento DIE 48. México: DIE – CINVESTAV.

- Tapia Uribe, M., & Quiroz Vite, M., & Toledo, G. (1998). *Las alternativas en la educación telesecundaria*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXVIII (2), 110-131.

- Tejada J. (1998) *Los agentes de la innovación en los centros educativos*. Profesores, directivos y asesores, Aljibe, Málaga

- USET (2012). Programa Estatal de Fortalecimiento de Telesecundaria (PEFT) 2012. Recuperado

de: http://telesecundaria.dgmie.sep.gob.mx/peft/docs/PEFT2012_Estados/PEFT_2012_TL_FED.pdf.

http://www.enlace.sep.gob.mx/ba/resultados_anteriores/