



Universidad
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES
DE POSGRADO Y DOCTORADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL

Año académico 2016/17

DOCTORANDO: **MORALES TREJO, MARÍA AMALIA**

PROGRAMA DE DOCTORADO: **D342 DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**
DEPARTAMENTO DE: **CIENCIAS DE LA EDUCACION**
TITULACIÓN DE DOCTOR EN: **DOCTOR/A POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

En el día de hoy 19/04/17, reunido el tribunal de evaluación nombrado por la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado de la Universidad y constituido por los miembros que suscriben la presente Acta, el aspirante defendió su Tesis Doctoral, elaborada bajo la dirección de **MARIO MARTÍN BRIS // LYA ESTHER SAÑUDO GUERRA**.

Sobre el siguiente tema: *NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE JALISCO, MÉXICO, EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA. ESTUDIO COMPARATIVO*

Finalizada la defensa y discusión de la tesis, el tribunal acordó otorgar la CALIFICACIÓN GLOBAL¹ de (no apto, aprobado, notable y sobresaliente): sobresaliente

Alcalá de Henares, 19 de abril de 2017

EL PRESIDENTE

Fdo.: Tomás Sola
Martínez

EL SECRETARIO

Fdo.: Carmen Alcaide
Spirito

EL VOCAL

Fdo.: Teodomiro Pelayo
Gómez

Con fecha 25 de abril de 2017, la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado, a la vista de los votos emitidos de manera anónima por el tribunal que ha juzgado la tesis, resuelve:

- Conceder la Mención de "Cum Laude"
 No conceder la Mención de "Cum Laude"

Ma. A. H. de H. de H.
FIRMA DEL ALUMNO,

La Secretaria de la Comisión Delegada

Fdo.: M.º Amalia Morales Trejo

¹ La calificación podrá ser "no apto" "aprobado" "notable" y "sobresaliente". El tribunal podrá otorgar la mención de "cum laude" si la calificación global es de sobresaliente y se emite en tal sentido el voto secreto positivo por unanimidad.

INCIDENCIAS / OBSERVACIONES:

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.

Handwritten notes, possibly describing an incident or observation.



Universidad
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES
DE POSGRADO Y DOCTORADO

En aplicación del art. 14.7 del RD. 99/2011 y el art. 14 del Reglamento de Elaboración, Autorización y Defensa de la Tesis Doctoral, la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado, en sesión pública de fecha 25 de abril, procedió al escrutinio de los votos emitidos por los miembros del tribunal de la tesis defendida por *MORALES TREJO, MARÍA AMALIA*, el día 19 de abril de 2017, titulada *NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE JALISCO, MÉXICO, EN EL MARCO DE LA REFORMA EDUCATIVA. ESTUDIO COMPARATIVO*, para determinar si a la misma se le concede la mención "cum laude", arrojando como resultado, 2 votos a favor y 1 en contra.

Por lo tanto, la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado **resuelve no otorgar la Mención de "cum laude"** a dicha Tesis.

Alcalá de Henares, 26 de abril de 2017

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE ESTUDIOS
OFICIALES DE POSGRADO Y DOCTORADO



Juan Ramón Velasco Pérez

Copia por e-mail a:

Doctorando: *MORALES TREJO, MARÍA AMALIA*

Secretario del Tribunal: *CARMEN ALCAIDE SPIRITO*.

Directores de Tesis: *MARIO MARTÍN BRIS//LYA ESTHER SAÑUDO GUERRA*



**Doctorado en
Planificación e Innovación Educativa
Departamento de Ciencias de la Educación**

**NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE
DIRECTIVOS ESCOLARES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE
JALISCO, MÉXICO, EN EL MARCO DE LA REFORMA
EDUCATIVA. ESTUDIO COMPARATIVO**

**Tesis Doctoral presentada por
MARIA AMALIA MORALES TREJO**

**Director:
DR. MARIO MARTÍN BRIS**

**Co-Directora
DRA. LYA ESTHER SAÑUDO GUERRA**

2017

RESUMEN

En el marco de la Reforma Educativa 2013 en México surgen diferentes necesidades de desarrollo profesional para todo el personal docente en Educación Básica y Media Superior. Aunque siempre la formación continua para los actores educativos ha sido vigente, en la actualidad tiene un impulso mayor debido a que tanto para los procesos de ingreso como promoción y permanencia, la evaluación de desempeño para todos es obligatoria por Ley.

Tomando en cuenta que el directivo escolar es una figura central y que su quehacer impacta directamente en la organización y funcionamiento de la escuela y esto en los aprendizajes de los alumnos, se considera necesario hacer un estudio entre dos grupos de directivos con diferentes características: uno integrado por personal con varios años de servicio y con nombramiento anterior a la reforma y otro grupo con integrantes de reciente promoción al cargo directivo.

Para identificar las diferentes debilidades que pueden traducirse en necesidades de desarrollo profesional por un lado y por otro, las fortalezas que poseen, se efectúa esta investigación centrada en tres ejes primordiales: inicialmente en el derecho y obligación del personal escolar para participar en programas de formación y actualización; en segundo término el Perfil, Parámetros e Indicadores (PPI) como referentes de formación de la práctica y de evaluación; y finalmente se plantea una propuesta para operar mediante el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) como apoyo y acompañamiento a personal docente, directivo y en un sentido más amplio, de supervisión de Educación Básica.

Estos dos grupos se eligen por la naturaleza de la función de la investigadora que se desempeña, tanto en una zona escolar conformada por nueve escuelas atendidas por directivos con nombramiento anterior a la reforma; pero también como Jefa de Enseñanza del nivel educativo de educación secundaria en el ámbito estatal, que tiene la encomienda de atender y

asesorar a directivos de reciente promoción, en su proceso de inducción a la nueva responsabilidad.

Para recuperar información se procedió de la siguiente manera: se realizó una consulta en línea, a manera de autoevaluación, con base en los indicadores que propone el Servicio Profesional Docente; por otro lado se realizaron visitas de acompañamiento, una inicial que se efectúa durante el desarrollo del primer bloque programático o sea en los dos primeros meses del ciclo escolar; otra final en el quinto y último bloque, con el objeto de dar seguimiento a las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora Escolar de cada una de las escuelas de la muestra y observar la participación de los directivos en la construcción y operación de la misma.

Respecto a los resultados de la investigación, se concluye que, aunque en el análisis estadístico global no se observan diferencias significativas entre los dos grupos, al observar las respuestas a las dimensiones y entrar en particularidades de cada indicador se pudieron apreciar diferencias cuantitativas. Por otro lado, al realizar el análisis cualitativo producto de las preguntas de respuesta abierta del primer instrumento referido y a las evidencias que se registran en el segundo instrumento durante las visitas *in situ*, se corroboran importantes diferencias entre los dos grupos de investigación.

Todo lo anterior nos lleva a considerar que las diferentes debilidades y fortalezas observadas en los participantes de los grupos de directivos de nombramiento anterior a la reforma y de los de reciente promoción, son complementarias; por lo que se pueden atender de manera conjunta y colaborativa en el marco del SATE, en función de lo cual se plantea la propuesta.

Palabras clave: Gestión educativa, necesidades de desarrollo profesional, Perfil, parámetros e indicadores, Ruta de Mejora Escolar, prioridades educativas, Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

ABSTRACT

Under the 2013 Education Reform in Mexico different needs of professional development for all teachers in Elementary and Higher Education emerge. Although always continue training for educational actors has been implemented, currently it has a major enhancement because both income processes, as promotion and permanence, performance evaluation for all is mandatory by law.

Given that the school management team is a central figure and that its work impacts directly the organization and operation of the schools, and so in the learning of students, it is necessary to develop an study of two groups of managers with different characteristics: one composed of staff with several years of service and working previous the reform occurred, and other group of members recently promoted to this management appointment.

To identify the different weaknesses that can be translated into professional development needs on the one hand, and on the other the strengths that they possess, this research focused on three main axes is carried out initially in the right and obligation of school personnel to participate in training and updating programs; secondly, the profile, parameters and indicators, as they relate to training in practice and evaluation; and finally a proposal arises to operate through the Technical Assistance Service to School (TASS) as personal support to teachers, managers and, in a broader sense, supervisory staff of Elementary Education.

These two groups are chosen by the nature of the role of the researcher who works both in a school zone integrated by nine schools attended by pre-reform managers; but also as Head of Teaching secondary school education at the state level, which has the task of attending and advising managers in their recent promotion, through an induction process to their new responsibility.

To retrieve information it was proceeded as follows: a consultation was conducted online, as a self-assessment, based on the indicators proposed by the Professional Teaching Service; on the other hand, accompaniment visits were implemented, an initial visit which takes place during the development of the first program block, that occurs in the first two months of the school year; and another final visit in the fifth and last block, in order to follow the priorities set out in the Road of School Improvement of each sample schools and observe the participation of managers in its construction and operation.

Regarding the results of the investigation, it is concluded that, although the overall statistical analysis did not found significant differences between the two observed groups, there were noted quantitative differences when observing the answers to the dimensions and the particularities of each indicator. On the other hand, when the qualitative analysis was conducted, product of the open questions of the first referred instrument and the evidence recorded in the second instrument during on-site visits, important differences between the two research groups are corroborated.

All this leads us to consider that the different strengths and weaknesses observed in the group participant's, pre-reform managers and the ones that were recently promoted, are complementary, so they can work together and collaborate, under the TASS, to develop the proposal that is presented.

Keywords: Education management, professional development needs, Profile, parameters and indicators, School Improvement Route, Technical support service to the school, Educational Priorities.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo, papás y mi Tía Yolanda, por su motivación constante para superarme.

A mi hijas, mi inspiración: Paulina, Melisa, Julieta y especialmente a Sofía, quién me brindó con generosidad su apoyo incondicional, tanto moral como intelectual.

Al Dr. Mario Martín Bris, por alentarme y aceptar la dirección de este trabajo, así como por darme la oportunidad de formar parte del programa de doctorado en tan prestigiada Universidad.

A la Dra. Lya Esther Sañudo Guerra, Codirectora de esta tesis, por su guía permanente y su absoluto apoyo.

A la Mtra. Ana María Gómez por su actitud positiva y de colaboración desde el inicio de este proceso de desarrollo profesional.

Al Mtro. Javier Vargas Rosales, por su gran apoyo técnico, su profesionalismo y amistad.

A la Dra. Susana Barrera Andaur por leer esta tesis y hacer valiosas observaciones para mejorarla.

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	5
AGRADECIMIENTOS	7
INDICE	9
ACRÓNIMOS	12
INTRODUCCIÓN	15
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 EL PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS	23
<i>1.2.1. Objetivo General.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>24</i>
1.3 HIPÓTESIS	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.5 CONTEXTO	28
<i>1.5.1 Normativo.....</i>	<i>28</i>
<i>1.5.2 Contexto Histórico y Geográfico</i>	<i>41</i>
<i>1.5.3 Servicios Educativos por Región</i>	<i>44</i>
<i>1.5.4. Educación Secundaria Técnica. Zona Escolar No. 20</i>	<i>56</i>
<i>1.5.5 Revisión de estudios.....</i>	<i>60</i>
2. MARCO TEÓRICO.....	63
2.2 GESTIÓN EDUCATIVA.....	63
<i>2.2.1 Conceptos de liderazgo.....</i>	<i>63</i>
<i>2.2.2 Liderazgo Educativo.....</i>	<i>65</i>
<i>2.2.3 Estilos de liderazgo en Directivos Escolares.....</i>	<i>66</i>
<i>2.2.4 Autonomía de la gestión.....</i>	<i>70</i>

2.2.5	<i>Antecedentes en México sobre la gestión educativa</i>	71
2.2.6	<i>Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)</i>	73
2.3	LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y DE SUPERVISIÓN	81
2.3.1	<i>El papel del Director</i>	81
2.3.2	<i>Programas orientados a la formación de directivos escolares</i>	84
2.3.3	<i>Programa de profesionalización de supervisores</i>	88
2.4	LA EVALUACIÓN EN LA EDUCACIÓN BÁSICA	94
2.4.1	<i>Las concepciones y el proceso de la evaluación</i>	111
2.4.2	<i>La evaluación comprensiva para el logro y desempeño educativo</i>	114
2.4.3	<i>La calidad y el logro como objeto de la evaluación en la educación básica</i>	117
2.5	LA REFORMA EDUCATIVA Y EL DIRECTIVO ESCOLAR	119
2.5.1	<i>Concepto de funciones de dirección y de supervisión</i>	119
2.5.2	<i>Sistema Básico de Mejora</i>	120
2.5.3	<i>Ruta de Mejora Escolar</i>	124
2.6	SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA A LA ESCUELA (SATE)	130
2.6.1	<i>El PPI del personal con funciones de dirección y subdirección</i>	143
3.	MARCO METODOLÓGICO	145
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO	145
3.1.1	<i>Método, instrumentos y diseño de la investigación</i>	145
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	150
3.3	VARIABLES Y DIMENSIONES	154
3.4	TIPO DE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE APLICACIÓN	167
3.4.1	<i>Formulario para las necesidades de desarrollo profesional</i>	169
3.4.2	<i>Instrumento de seguimiento de la Ruta de Mejora</i>	173
3.5	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	174
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	179
4.1	NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DRP	180

4.1.1	<i>Análisis cuantitativo de los resultados de la autoevaluación</i>	181
4.1.2	<i>Análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación</i>	196
4.2	NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL GRUPO DNAR.....	204
4.2.1	<i>Análisis cuantitativo de los DNAR respecto al PPI</i>	204
4.2.2	<i>Análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación, por Dimensión</i>	217
4.3	DIFERENCIA ENTRE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	223
4.3.1	<i>Análisis cuantitativo del comparativo entre los grupos DRP y DNAR</i>	224
4.3.2	<i>Análisis cualitativo del comparativo entre los grupos DRP y DNAR</i>	232
4.4	RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO A LA RUTA DE MEJORA.....	234
4.4.1	<i>Análisis cuantitativo del seguimiento a la Ruta de Mejora</i>	234
4.5	RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO DE LA RUTA DE MEJORA.....	236
4.5.1	<i>Análisis cuantitativo entre los grupos DNAR y DRP</i>	236
4.5.2	<i>Análisis cualitativo de las observaciones del seguimiento de la Ruta de Mejora</i>	241
4.6	COMPARATIVO ENTRE EL GRUPO DNAR Y EL GRUPO DRP RESPECTO A LA VARIABLE RUTA DE MEJORA	261
4.7	ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA ESTADÍSTICA ENTRE LOS RESULTADOS DE AMBOS GRUPOS RESPECTO A LAS DIMENSIONES DEL PPI.....	264
5.	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	267
6.	PROPUESTAS Y SUGERENCIAS	277
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	285
	ÍNDICE DE ESQUEMAS	295
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	297
	ÍNDICE DE TABLAS	299
	ÍNDICE DE MAPAS	303
	ÍNDICE DE CUADROS	303
	ÍNDICE DE ANEXOS	305

ACRÓNIMOS

APA	<i>American Psychological Association</i>
ATP	Asesor Técnico Pedagógico
CAM	Centro de Atención Múltiple
CEPS	Consejo Escolar de Participación Social
CFAD	Coordinación de Formación y Actualización Docente
CNSPD	Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONALEP	Colegio Nacional para la Educación Profesional Técnica
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de Políticas de Desarrollo Social
CRIIE	Centro de Recursos e Información para la Integración Educativa
CTE	Consejo Técnico Escolar
CTZ	Consejo Técnico de Zona
DEST	Dirección de Educación Secundaria Técnica
DGES	Dirección General de Educación Secundaria
DGFCPE	Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación
DIF	Desarrollo Integral de la Familia
DIPTA	Dirección de Programas de Tecnología en el Aula
DNAR	Directivos con Nombramiento Anterior a la Reforma 2013
DOF	Diario Oficial de la Federación
DRP	Directivos de Reciente Promoción
EAMI	Etapas, aspectos, métodos e instrumentos
ENLACE	Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares

GL	Grados de Libertad
IIEG	Instituto de Información Estadística y Geográfica
IPE	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
INEA	Instituto Nacional para la Educación de Adultos
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INI	Instituto Nacional Indigenista
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ISBN	International Standard Book Number
ISSN	International Standard Serial Number
LGSPD	Ley General del Servicio Profesional Docente
LINEE	Lineamientos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
MC	Medias de cuadrados
MGEE	Modelo de Gestión Educativa Estratégica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OREALC	Oficina Regional de Educación para la América Latina y el Caribe
PEC	Programa Escuelas de Calidad
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PIGPISE	Profesionalización con Intervención de la Gestión Pedagógica e Institucional de Supervisión Escolar
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
PPI	Perfil, Parámetros e Indicadores del personal con funciones de dirección y supervisión.
PRONAE	Programa Nacional de Educación

PROSEDU	Programa Sectorial de Educación
RIE	Revista de Investigación Educativa
RIEB	Reforma Integral de la Educación Básica
RME	Ruta de Mejora Escolar
SATE	Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela
SC	Suma de cuadrados
SCJAL	Sistema de Control Escolar del Estado de Jalisco
SEC	Servicios Educativos Complementarios
SEJ	Secretaría de Educación Jalisco
SEP	Secretaría de Educación Pública
SF	Sin fecha
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa
SITEAL	Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina
SNEA	Sistema Nacional de Educación para Adultos
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
SPD	Servicio Profesional Docente
SEPLAN	Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas
TASS	<i>Technical Assistance Service to School</i>
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UJE	Unidad de Jefes de Enseñanza
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.</i> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
USAER	Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular
ZMG	Zona Metropolitana de Guadalajara

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación titulado **Necesidades de desarrollo profesional de directivos escolares de Educación Secundaria de Jalisco, México, en el marco de la Reforma Educativa. Estudio comparativo**; está conformado por seis capítulos.

El primero se denomina: **Formulación del problema**, ya que en éste se define el mismo. También se presentan los objetivos, tanto el general como los específicos. Igualmente se plantean las hipótesis. Además, se explica por qué se considera relevante el estudio y se señala su pertinencia, en la justificación. En este mismo capítulo se explica el contexto donde se desarrolla la investigación, para situar convenientemente al lector en el tiempo y el espacio donde tienen lugar las actividades y donde se encuentran los sujetos de investigación, así como los escenarios.

En el Capítulo dos, que lleva por nombre **Marco Teórico** se plantea inicialmente lo relativo a la gestión educativa: el liderazgo, la autonomía de gestión; también se presentan antecedentes en México acerca de dicha gestión educativa; se aborda la función directiva y de supervisión; se incluye la evaluación en la educación básica; se explica en el marco de la reforma educativa, el Sistema Básico de Mejora y la Ruta de Mejora Escolar y finalmente el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)

En el Capítulo tercero que lleva el nombre de **Marco Metodológico** se explica el tipo de investigación y el diseño de la misma. Se define la población y muestra; se delimitan las variables y dimensiones, así como el tipo de instrumentos contruidos y las técnicas que se utilizaron para su aplicación. Finalmente se explican los recursos empleados para el procesamiento de los datos.

En el Capítulo cuarto **Análisis de resultados** se consignan las necesidades de desarrollo profesional de los grupos de estudio, tanto los DRP como los DNAR. Después se establecen las

diferencias encontradas entre dichas necesidades de desarrollo profesional de ambos grupos. También se informa de los resultados del seguimiento a la Ruta de Mejora, tanto en el análisis cuantitativo como cualitativo. Se presenta un comparativo entre los grupos con respecto a la Ruta de Mejora y finalmente se realiza un análisis de la diferencia estadística entre los resultados de ambos grupos con respecto a las dimensiones establecidas en el Perfil, Parámetros e Indicadores.

Por lo que se refiere al Capítulo cinco, contiene las **Conclusiones y discusión** que se elaboraron después de haber realizado el estudio y de analizar los resultados obtenidos, tanto de las respuestas del primer grupo de directivos con nombramiento anterior a la Reforma 2013 (DNAR), así como del segundo grupo formado por directivos de reciente promoción (DRP).

Finalmente en el Capítulo seis, se plantean una serie de **propuestas y sugerencias** que podrán servir de orientación primeramente a los supervisores de las zonas escolares involucradas como principales responsables del SATE, así como a algunos estudiosos, para guiarse en futuros trabajos de investigación relativos a esta línea abordada en el presente estudio; de igual manera se presenta una propuesta de formación integral para directivos de secundaria, válida para los dos grupos de investigación; sin embargo con la anuencia de las autoridades podría aplicarse en otras regiones del estado.

Al final del documento se encuentran las referencias bibliográficas que fueron consultadas y que se enuncian según lo establece la Asociación Estadounidense de Psicología (*American Psychological Association, APA*) También se incluye el índice de esquemas, gráficas, tablas, mapas y cuadros que forman parte del trabajo, así como los anexos que se citan en el cuerpo de la investigación y que podrán ser consultados por los lectores.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 El problema

La profesionalización del directivo de Educación Básica es imprescindible si se quieren lograr nuevas formas de gestión escolar orientadas a una verdadera calidad de la educación, visualizando los perfiles de egreso de los alumnos y las competencias para la vida que dicha calidad educativa conlleva.

En el marco de la Reforma Educativa 2013 que se vive en México y de acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), las nuevas formas de llegar a ser director o subdirector de una escuela de Educación Básica, obligan por un lado a la actualización permanente del directivo con numerosos años en la función a quién en este trabajo se denominará como Directivo con Nombramiento Anterior a la Reforma 2013 (DNAR) y por otro a la formación y acompañamiento en la experiencia del nuevo directivo al que se referirá como Directivo de Reciente Promoción (DRP) ¿Cómo identificar necesidades de actualización para los DNAR? ¿Cómo diseñar estrategias de acompañamiento para los DRP?

En esta investigación se estudian dos grupos de directivos de diferentes características, el primero conformado por los directivos de la Zona Escolar No. 20 de Educación Secundaria Técnica, que se ubican en la Región Centro 2, específicamente en los Municipios de Zapopan y Tlajomulco, en el Estado de Jalisco y que corresponden a la Zona Metropolitana de Guadalajara y un segundo grupo conformado por subdirectores y directores de reciente promoción, que obtuvieron el nombramiento mediante concurso de oposición y que se encuentran ubicados en dos regiones foráneas del Estado de Jalisco: Altos Norte y Altos Sur.

La mayoría de los DNAR tienen varios años de ejercer la función; llegaron al cargo por el proceso de escalafón; anterior sistema de ascenso organizado en la Secretaría de Educación Pública para llevar a cabo las promociones de los trabajadores de base; dicho sistema de escalafón estaba estructurado en una serie de normas que regulaban este procedimiento con fundamento en lo dispuesto en el Título Tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y que regulaba a los trabajadores de la Sección 16 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, que funcionaba mediante un Reglamento Estatal de Promociones, el cual al estar registrado ante el Tribunal de Arbitraje y Escalafón del Estado de Jalisco, promovía la cultura de la legalidad y respeto a las normas promocionales; aspiración y exigencia permanente de los trabajadores de la educación. (SEJ, 2003)

Cabe aclarar que todos los integrantes del primer grupo de DNAR pertenecen al subsistema federal (Sección 16 del SNTE); sin embargo además, en el Estado de Jalisco existe el subsistema estatal (Sección 47 del SNTE) por lo que a manera de integrar todo el sistema de escalafón se comenta que para los trabajadores afiliados a esta Sección, los regía en materia de promociones la Ley de Escalafón del Personal de base del Departamento de Educación Pública del Estado de Jalisco; esto se hace notar porque en este Estado hay dos Secciones Sindicales con dos distintos, aunque coincidentes, sistemas de escalafón. (SEP, 1973)

Mientras que para el primer grupo de los DNAR, pertenecientes a la Sección 16, en el artículo 34 del Reglamento Estatal de Promociones, se explicitaba que los factores promocionales que se tomaban en cuenta eran: aptitud, disciplina, puntualidad, preparación profesional, antigüedad en el servicio y participación sindical; para los DNAR pertenecientes a la Sección 47, de acuerdo a lo que decía la Ley de Escalafón del Personal de Base del Departamento de Educación Pública del Estado de Jalisco los factores a tomar en cuenta eran: eficiencia, conocimientos, aptitud, disciplina, antigüedad y puntualidad. Se puede apreciar que son coincidentes, pero más que eso, lo que realmente sucedía para ambos casos, era que el factor

que casi siempre venía definiendo las promociones fue la antigüedad, lo cual implicaba ir incrementado horas primero y escalando puestos después, hasta llegar al de directivo, con algunas excepciones ya que hubo incluso situaciones de designación directa, acordados tanto por la parte oficial como por la sindical.

En este primer grupo DNAR todos fueron docentes en aula; sin embargo esta experiencia quedó muy atrás por lo que se puede decir que están desactualizados en el trabajo con alumnos; algunos ascendieron a coordinadores, subdirectores y por último a directores, lo que constituye una ventaja en cuanto a experiencia y conocimiento del funcionamiento de la escuela y su contexto, dominio de la normatividad y el ejercicio de las funciones en forma práctica, no queriendo decir con esto que estén al tanto de los últimos lineamientos de la Reforma que promueve la autonomía de la gestión, el liderazgo eficaz entendido horizontal compartido/distribuido (Bolívar, 2013); ejercen un tipo de liderazgo más bien vertical. ¿Ayudó a los DNAR el haber transitado por los diferentes puestos, al ejercicio de su función? ¿Están actualizados los DNAR en los contenidos de la Reforma 2013?

Por la forma de acceso de los DNAR a la función directiva que privilegiaba la antigüedad, se observa que la mayoría de los integrantes de este primer grupo, son de edad avanzada. ¿Dificulta la edad avanzada a la apertura a la innovación, al uso de las tecnologías? ¿Se manifiesta resistencia al cambio? ¿Se produce en sus actuaciones repetición de patrones obsoletos?

En cuanto a la Ruta de Mejora ¿Cómo es la participación de este grupo de directivos? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejercen en la construcción y operación de la Ruta de Mejora? ¿Qué tanto se involucran en este proceso?

Por otra parte, el grupo de los DRP llegó mediante concurso de oposición por convocatoria para la promoción a categorías con funciones de dirección en Educación Básica ciclo escolar

2015-2016; entonces de acuerdo al número de plazas y al orden de prelación que se elabora de acuerdo a los resultados del concurso, es como obtuvieron el ascenso a la función de dirección o subdirección. (Anexo 1)

Dicha convocatoria estuvo dirigida a personal con funciones Docentes, de Coordinación de Actividades, de Subdirección y Dirección que prestaran sus servicios en el nivel, tipo de servicio o modalidad de la Educación Básica. ¿El hecho de acceder por concurso de oposición garantiza un aceptable desempeño en la función directiva?

Los requisitos para este segundo grupo de directivos de reciente promoción son acreditar como mínimo el grado académico de licenciatura o equivalente, participar en el concurso de promoción a categorías de Dirección o Subdirección exclusivamente en un nivel educativo donde laboran, tipo de servicio o modalidad en Educación Básica, así como de sostenimiento: federal, federalizado o estatal, en que preste sus servicios a la fecha de la Convocatoria, ocupar plaza de jornada o por hora/semana/mes con valor de al menos 19 horas con nombramiento definitivo o equivalente, estar en servicio activo a la fecha de publicación de la Convocatoria en el nivel educativo, tipo de servicio o modalidad en el que desea concursar y tener capacidad de trabajar en un procesador de texto en computadora.

La mayoría de los directivos de reciente promoción (DRP) venían desempeñando funciones docentes y no cuentan con experiencia previa en la función directiva; esto se debe a que en los requisitos de la convocatoria no tienen esa exigencia. ¿El hecho de no contar con experiencia en la función directiva limita el desempeño del DRP?

Aunque los DRP cuentan con dominio de la normatividad y de los nuevos enfoques de la Reforma Educativa porque en el concurso de oposición sustentaron un examen; ¿El dominio teórico de la normatividad garantiza su aplicación en la práctica cotidiana? ¿El conocimiento

de los nuevos enfoques de la Reforma Educativa 2013 es suficiente para una adecuada práctica directiva?

Una buena proporción de DRP son muy jóvenes comparativamente con el grupo DNAR, ¿qué fortalezas representa la juventud de este grupo DRP de directivos para asumir el dominio de las tecnologías, apertura a los cambios y a la innovación? ¿De qué manera la energía y visión hacia el futuro contribuye al desempeño del DRP? ¿Afectará la juventud de este grupo para la reflexión y toma de decisiones prudente y meditada?

¿El ejercicio de su nueva función les reclama un tipo de liderazgo distinto al que ejercían como docentes frente a grupo? ¿El hecho de conocer las teorías del liderazgo eficaz, autonomía de gestión y los beneficios de horizontalidad garantiza la puesta en práctica en situaciones de la vida escolar?

En cuanto a la Ruta de Mejora ¿Cómo es la participación de este grupo de DRP? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejercen en la construcción y operación de la Ruta de Mejora? ¿Qué tanto se involucran en este proceso?

La mayoría apenas iniciaron un proceso de reconocimiento social y cultural del contexto donde se ubica la escuela debido a que, al promocionarse, la elección de las escuelas responde a una lista de prelación, lo que los ubica en contextos desconocidos y lejanos. ¿Afecta al desempeño del DRP el hecho de haber sido enviado a un contexto diferente al que estaban habituados?

En cuanto a la resolución de las problemáticas que se presentan en ambos grupos de este estudio podemos inferir que: La Reforma prevé que los directivos tengan un mayor acercamiento al trabajo del aula, mediante mecanismos de observación de clase. ¿Qué dificultades representa para los DNAR debido al tiempo que tienen realizando funciones más administrativas que académicas? ¿Para el DPR significa alguna ventaja el hecho de haber estado hasta hace poco tiempo desempeñando funciones docentes?

Para atender la Autonomía de Gestión contemplada en la Reforma para las instituciones educativas, es imprescindible que exista, por parte del directivo, un liderazgo eficaz, por lo que es muy importante que ambos grupos lo ejerzan de manera efectiva y éste debe ser siempre orientado a la mejora continua de la educación.

Los DNAR formados en un contexto de liderazgo vertical, ¿pueden asumir un liderazgo compartido y atender la autonomía de gestión? Los DRP ¿son capaces de poner en práctica los conocimientos teóricos que poseen acerca de la teoría de liderazgo y la autonomía de gestión en el desempeño de su función?

En referencia a la apertura para la innovación y cambio, ¿es posible que los DRP transformen sus conocimientos por prácticas eficientes, mediante las cuales puedan obtener el compromiso de todo el personal?; en cuanto a los DNAR ¿Utilizan su experiencia para animar al personal de la escuela a sumarse a los cambios que demanda la sociedad y que se establecen en la Reforma Educativa?

Por lo que se refiere al uso de las tecnologías con fines educativos, ¿están ya sensibilizándose los DNAR en el tema, debido a que la evaluación de desempeño se opera con estos medios? ¿Los DPR utilizan el dominio que poseen para mejorar los resultados educativos y la operación general del plantel?

Respecto a la Normatividad, ¿Los DNAR conocen a fondo los nuevos lineamientos normativos? ¿Qué dificultades encuentran los DRP para la aplicación de la normatividad?

El conocimiento del contexto es fundamental para realizar una dirección eficaz, ¿aprovechan suficientemente los DNAR el conocimiento del contexto de la escuela para llevarla por el camino de la mejora continua? ¿Afecta de alguna manera a los DRP el hecho de apenas estar comprendiendo el contexto social y cultural donde se ubica su nuevo centro de trabajo, para crear sinergia en beneficio del cumplimiento de los propósitos educativos?

¿Existen acciones o programas por parte de la autoridad local para solventar las necesidades con el acompañamiento requerido en los temas tratados?

De la anterior problematización se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

¿Existe una diferencia significativa entre las necesidades de desarrollo profesional de dos grupos de directivos del nivel de secundaria, con características distintas, teniendo como referente su autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores (PPI) de desempeño propuestos por la Secretaría de Educación Pública? (SEP, 2015a)

¿Es posible identificar las necesidades de desarrollo profesional de dos grupos de directivos con diferentes características del nivel de secundaria, mediante el seguimiento a las Rutas de Mejora y los resultados de las escuelas a su cargo? ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo profesional del director y subdirector de secundaria de Reciente Promoción y cuáles las del director y subdirector con nombramiento anterior a la Reforma Educativa 2013, respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores que establece la SEP? ¿Se puede apreciar una diferencia entre las necesidades de desarrollo profesional de ambos grupos? ¿Es posible hacer seguimiento a la aportación en la construcción y operación de la Ruta de Mejora y sus resultados en las escuelas de los DNAR y de los DRP? ¿Es operable presentar una propuesta de formación diferenciada al Servicio de Asesoría Técnica a la Escuela a partir de contrastar los resultados de ambos grupos?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar las necesidades de desarrollo profesional de dos grupos de directivos del nivel de secundaria con características diferentes, teniendo como referente su autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño propuestos por la SEP, así como el seguimiento a la Ruta de Mejora de las escuelas a su cargo, para diseñar una propuesta diferenciada de

formación al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) a partir de contrastar los resultados de ambos grupos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de desarrollo profesional del director y subdirector de secundaria de reciente promoción y del director y subdirector de secundaria, con nombramiento anterior a la Reforma Educativa del 2013, respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores que establece la SEP.
- Explorar la existencia de diferencias entre los resultados de los grupos de directores y subdirectores de secundaria.
- Establecer las brechas detectadas entre la Ruta de Mejora y sus resultados en las escuelas con director y subdirector de reciente promoción y en las escuelas con director y subdirector de nombramiento anterior a la Reforma Educativa de 2013.

El primer objetivo se cumple a partir de recurrir a instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo. Para el segundo y tercero es importante establecer si los resultados que se obtienen son significativamente diferentes, por lo que las hipótesis son relativas al segundo y tercer objetivos. En ambos casos existe un componente cualitativo.

1.3 Hipótesis

H₁ Existe una diferencia estadísticamente significativa en necesidades de desarrollo profesional entre dos grupos de directivos con características distintas, del nivel de secundaria, teniendo como referente su autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño propuestos por la SEP.

H₂ Existe una diferencia significativa en procesos y resultados de la Ruta de Mejora entre las escuelas con director y subdirector de nombramiento anterior a la Reforma Educativa de 2013 y los de reciente promoción.

1.4 Justificación

El directivo de cualquier institución es un elemento fundamental para alcanzar los propósitos de la organización, por lo que el de educación básica no es la excepción. La profesionalización de dicha figura, por lo tanto, será relevante si se quiere lograr que todos los alumnos aprendan y alcancen los perfiles y competencias para la vida que marca la Reforma Educativa.

El directivo para contribuir al logro de la misión de la escuela deberá poseer las características que se señalan en el documento: Perfil, Parámetros e Indicadores del personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a) y que se concretan en las cinco

Dimensiones siguientes:

Dimensión 1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

El tema del que trata la presente investigación se refiere a dos grupos de directivos, cuya principal diferencia es la forma y la época en que accedieron a la función; el primero conformado por directivos de la Zona Escolar No. 20 de Educación Secundaria Técnica y que cuentan con su nombramiento expedido antes de la Reforma Educativa de 2013 (DNAR); el segundo conformado por directivos de reciente promoción (DRP), que obtuvieron el nombramiento mediante concurso de oposición en el marco de la Ley General del Servicio Profesional Docente.

Ambos grupos fueron elegidos de acuerdo a los ámbitos de acción que tiene la investigadora en su función de Jefe de Enseñanza. Esta figura en la actualidad se desenvuelve en dos ámbitos: el primero a nivel local, desde donde se encuentra el lugar de adscripción de cada Jefe de Enseñanza, en este caso, una zona escolar del nivel de Secundaria Técnica; en este contexto, atiende a docentes, directivos y en algunos casos alcanza hasta padres de familia y alumnos.

La prioridad del Jefe de Enseñanza en los espacios escolares es fomentar prácticas docentes centradas en los alumnos, proporcionando asesoría académica especializada y propiciando el desarrollo profesional de dichos docentes, reconociéndose en todo momento como un profesional que a su vez da seguimiento a los maestros con el fin de garantizar una educación secundaria de calidad. Además, asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad; reconociendo la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promoviendo las relaciones de colaboración entre los maestros de asignatura, las comunidades y otras instancias. (SEP, 2015a)

El segundo ámbito de acción del Jefe de Enseñanza está vinculado con la responsabilidad que se tiene a nivel central donde la investigadora forma parte de la Unidad de Jefes de Enseñanza (UJE) que depende de la Dirección de Educación Secundaria Técnica

(DEST) y de la Dirección General de Educación Secundaria (DGES) por lo que dicha unidad atiende las necesidades que emanan de dichas direcciones. En la actualidad el encargo a la Unidad de Jefes de Enseñanza por parte de la Dirección General de Educación Secundaria, es la coordinación del proceso de inducción de directivos de reciente promoción. Los directores y subdirectores asignados son del nivel de secundaria en las modalidades general y técnica y pertenecen a ambos subsistemas, estatal como federalizado.

En este estudio se pretende identificar diversas necesidades de formación de los directivos de ambos grupos, mediante una autoevaluación relativa a los PPI propuestos por la Secretaría de Educación Pública y del seguimiento de los acuerdos y avances de la Ruta de Mejora de cada institución que dichos directivos tienen a su cargo.

Con los resultados que se obtengan podrá hacerse una propuesta al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE), para que implemente un trayecto formativo que atienda las debilidades encontradas en los sujetos de investigación.

Si se lograra implementar dicha propuesta los posibles beneficiarios serían: primeramente los propios directivos ya que realizarían su función con mayor propiedad y de manera más eficiente, por lo que además tendrían una mayor realización profesional; los docentes porque tendrían líderes eficaces que los podrían guiar hacia el mejor hacer en su trabajo en el aula; los alumnos porque estudiarían en un ambiente estimulante, con lo cual alcanzarían aprendizajes de mayor calidad; los padres, porque tendrían confianza en la institución, ya que se percibirían los resultados.

1.5 Contexto

1.5.1 Normativo

Para ir comprendiendo lo que sucede en nuestros tiempos es importante precisar acontecimientos históricos que reflejan los avances y cambios que se han realizado en materia de Educación en México, como se aprecia en los siguientes cuadros.

En el Cuadro 1, se consignan los hechos desde el México independiente hasta el Porfiriato que enmarca la época del presidente Porfirio Díaz que deja el poder tras casi tres décadas, obligado por el inicio de la Revolución Mexicana.

Cuadro 1. Acontecimientos históricos del México Independiente

1812	La Constitución Política de la Monarquía Española asignaba al ayuntamiento, en su artículo 321: "el cuidado de todas las escuelas de primeras letras, y de los demás establecimientos de educación que se paguen con los fondos del común".
1821	Se expide el Reglamento General de Instrucción Primaria.
1833	Valentín Gómez Farías, Presidente Provisional de la República, creó la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y los Territorios Federales, cuyas funciones eran, entre otras, las de nombrar profesores, reglamentar la instrucción y elegir los libros de texto.
1834	Santa Anna, sustituyó la Dirección General por una Junta Provisional integrada por los rectores de los colegios.
1842	Santa Anna decretó la enseñanza obligatoria (entre los 7 y 15 años), gratuita y libre y estableció la Dirección de Instrucción Primaria.
1857	La Constitución Liberal, ratificó la "libertad de enseñanza", pero dispuso que "la Ley determinará las profesiones que requieran de título para su ejercicio y los requisitos para su expedición".
1861	Juárez decretó que en lo sucesivo La Secretaría de Justicia e Instrucción Pública se haría cargo de despacho de todos los negocios de la instrucción pública ordinaria y profesional.
1867	Se crea la Ley Orgánica de Instrucción Pública. La Ley suprime la enseñanza religiosa del plan de estudios de primaria. Instrucción primaria será obligatoria y laica, gratuita para los pobres.
1869	Se expidió una nueva ley y su reglamento, con el fin de aplicar con mayor eficacia el principio de obligatoriedad de la enseñanza. Estipuló la edad, 5 años y el contenido mínimo de la instrucción obligatoria, e impuso a los padres o tutores la obligación de hacer constar que sus hijos habían adquirido o adquirirían la instrucción primaria, cuando tratasen de "obtener empleo público o proveerse de patente, libreta u otro documento. que según la ley fuese necesario para ejercer algún oficio o profesión"
1874	El Presidente Sebastián Lerdo de Tejada, promulgó un decreto del Congreso el cual dispuso que "la instrucción religiosa y las prácticas oficiales de cualquier culto quedaban prohibidas en todos los establecimientos de la Federación, de los Estados y Municipios.
1888-1894	Justo Sierra, fue figura sobresaliente en los congresos pedagógicos nacionales. Luchó para que la educación primaria fuera obligatoria y gratuita para darle rango de enseñanza pública.
1901	Se crea el Consejo Superior de Educación Pública, con la característica de "un cuerpo de carácter consultivo" de la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública.
1911	Ley de Escuelas Rudimentarias, último esfuerzo centralizado del Porfiriato.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Gaceta Parlamentaria, Año XVI Palacio Legislativo de San Lázaro, jueves 13 de diciembre de 2012 Número 3666-VIII

En el Cuadro 2 se muestran los acontecimientos históricos de México a partir de la promulgación de la Constitución de 1917 y que marca el inicio de un periodo de estabilidad social después de la Revolución Mexicana que inició en 1910. La Constitución concreta los ideales que en materia educativa ostentan los mexicanos, con el surgimiento de la Escuela Rural Mexicana. Este cuadro inicia en 1917 y concluye en 1940 con el fin del gobierno socialista del General Lázaro Cárdenas.

Cuadro 2. Acontecimientos históricos del México Post-revolucionario

1917	<p>Para establecer escuelas profesionales de investigación científica, de bellas artes, de enseñanza técnica, escuelas prácticas de agricultura, de artes y oficios, museos, bibliotecas, observatorios y demás institutos concernientes a la cultura superior general de los habitantes de la república, entre tanto dichos establecimientos pueden sostenerse por la iniciativa de los particulares, sin que esas facultades sean exclusivas de la Federación. Los títulos que se expidan por los establecimientos de que se trata, surtirán sus efectos en toda la República.</p> <p>Venustiano Carranza, decretó la Ley Orgánica de Educación Pública en el la Ciudad de México para establecer la Dirección General de Educación Pública, bajo el principio de laicismo, la enseñanza elemental en los primeros cuatro años fue obligatoria y gratuita.</p>
1921	<p>Se reforma el artículo 73 para crear la Secretaría de Educación Pública que, a diferencia de la extinta Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes (1905), tendría jurisdicción nacional.</p> <p>Se crea la primera escuela normal rural, en Tacámbaro, Michoacán.</p> <p>Se reforma el artículo 73 Constitucional, a fin de facultar al Congreso de la Unión para establecer y sostener en la República diversas instituciones educativas y para legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones sostenidas por la federación; reconociendo idénticas facultades a las entidades federativas, y se estableció, así, una doble jurisdicción en la impartición de la enseñanza por el poder público.</p>
1926	Según los planes oficiales se establecerían mil escuelas en los Estados.
1934	Reforma del artículo 3°. Contenia tres asuntos principales, El 1°, trataba del Proyecto sobre la orientación más general de la educación pública (oficial y particular), en el que se proponía el reemplazo del concepto de educación laica, por el de socialista. El 2° tenía que ver con el papel del Estado en la educación básica y normal y la destinaba a los obreros y campesinos; así como la intervención de los particulares en los distintos niveles y modalidades educativas. El 3° se ocupaba de las medidas Constitucionales que habrían de dictarse para “coordinar convenientemente el desarrollo de las actividades educativas en toda la República, y para la distribución del costo del servicio.
1936	El General Lázaro Cárdenas del Río como parte de su gobierno constitucional creó el Instituto Politécnico Nacional (IPN)
1939	Se estableció el Consejo Nacional de Educación.
1940	La ley Orgánica de Educación, reglamentaria de los artículos 3, 27 fracción III, 31, fracción I, 73, fracción X y XXV, y 123, fracción XII, Constitucional, reconoce la función social de educación como un servicio público realizado por el Estado

Fuente: Elaboración propia a partir de la Gaceta Parlamentaria, Año XVI Palacio Legislativo de San Lázaro, jueves 13 de diciembre de 2012 Número 3666-VIII

El Cuadro 3. Muestra el periodo de consolidación de las instituciones surgidas de la Revolución; inicia en 1942, cuando se crea la Escuela Normal Superior y termina con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992 y la promulgación de la Ley General de Educación en 1993, que aún es la vigente.

Cuadro 3. Periodo de consolidación política de México

1942	Con Manuel Ávila Camacho, se expide la Ley Orgánica de la Educación Pública.
1942	Se crea la Escuela Normal Superior.
1945	Se publica la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.
1946	Creación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
1948	El gobierno de Miguel Alemán aprobó la creación del Instituto Nacional Indigenista. (INI)
1958	Por decreto Presidencial se creó una comisión especial cuya tarea sería preparar un plan para enfrentar la problemática de la educación básica del país.
1959-1970	Es desde el Plan Nacional para la Expansión y Mejoramiento de la Enseñanza Primaria conocido como Plan <i>de Once Años</i> , cuando la educación reviste un carácter especial; se introduce el libro de texto gratuito y se impulsa una intensa campaña de alfabetismo. Inicia la etapa de expansión de la educación más importante del México posrevolucionario.
1968	Se crea en el Sistema de Tele secundaria
1970	Se creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
1973	Se crea una Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa, que emite una nueva Ley Federal de Educación, que sustituye a la Ley Orgánica de la Educación Pública; se buscaba una modernización en la enseñanza, apertura de la educación a todos los grupos sociales y ante los nuevos requerimientos sociales promover la flexibilidad de la educación; se introdujeron igualmente nuevos contenidos en libros de texto, en Ciencias Sociales.
1975	Aparece la Ley Nacional de Educación.
1976	Inicia funciones el Sistema Nacional de Educación para Adultos (SNEA)
1978	Se inauguró La Universidad Pedagógica Nacional.
1979	Se crea el Colegio Nacional para la Educación Profesional y Técnica (CONALEP).
1981	Se crea el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) La educación para los adultos se define como una educación extraescolar, sustentada en el autodidactismo.
1984	Se logró dar a la formación profesional del normalista un nivel universitario, por lo cual se necesitaba cursar el bachillerato, y ya como formación profesional, cuatro años de licenciatura.
1992	Se suscribió el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que obedeció a la necesidad de superar rezagos y disparidades acumuladas, satisfacer la creciente demanda de servicios educativos y elevar cualitativamente la calidad de la educación
1993	Se expide la Ley General de Educación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Gaceta Parlamentaria, Año XVI Palacio Legislativo de San Lázaro, jueves 13 de diciembre de 2012 Número 3666-VIII

En el Cuadro 4 se pueden apreciar los esfuerzos del gobierno mexicano por reforzar la educación para responder a las demandas sociales y al mundo globalizado. Abarca desde la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación en 1996 hasta la Reforma Educativa de 2013.

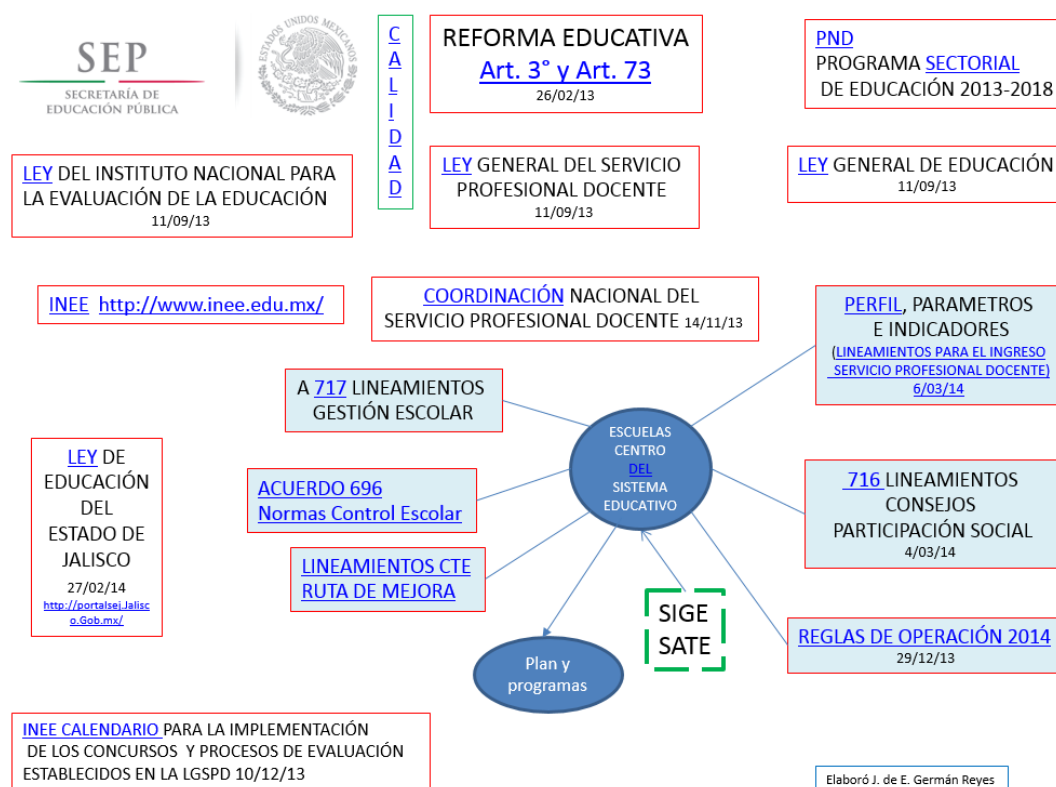
Cuadro 4. Periodo de Reformas

1996	Se consolida el Sistema Nacional de Evaluación Educativa y la formación del Programa de Instalación y Fortalecimiento de las áreas Estatales de Evaluación.
1997	Se diseñó e implementó el programa "La Gestión en la Escuela Primaria", que inició con carácter experimental.
2001	Se creó el programa Escuelas de calidad. (PEC)
2002	El Compromiso Social por la Calidad de la Educación (2002) El Compromiso Social por la Calidad de la Educación, suscrito ante las autoridades federales y locales el 8 de agosto de 2002, tuvo como propósito la transformación del sistema educativo nacional en el contexto económico, político y social en que se inicia el siglo XXI, el cual plantea retos sin precedentes.
2002	Por decreto Presidencial, se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (INEE)
2003	Se implementó el programa Enciclomedia.
2004	Reforma Integral de la Educación Básica. RIEB. Reforma Educativa Preescolar 2004.
2006	Reforma integral de la educación básica. RIEB Reforma de Educación Secundaria. En agosto de 2006 empezó a operar en todas las escuelas secundarias del país, aunque sólo en primer grado; el plan y los programas de estudio establecidos en el acuerdo 384 publicado en mayo del mismo año (SEP, 2006)
2008	La Alianza por la Calidad de la Educación (2008) La Alianza por la Calidad de la Educación, suscrita el 15 de mayo del 2008 entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)
2009	Reforma Integral de la Educación Básica. RIEB Reforma en Primaria 2009 Aspecto sustantivo: articulación entre los niveles que conforman la educación básica continuidad entre la educación preescolar, primaria y secundaria énfasis en temas relevantes para la sociedad actual y en la formación integral para la vida y el trabajo.
2011	Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB): El Plan de Estudios 2011 Jornadas de trabajo. Octubre del 2011
2013	La Reforma educativa 2013 Análisis general y alcances jurídico-laborales Reforma al Artículo 3°. Constitucional y Creación de Leyes Reglamentarias: Reformas constitucionales Ley General del Servicio Profesional Docente Ley del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación

Fuente: Elaboración propia a partir de la Gaceta Parlamentaria, Año XVI Palacio Legislativo de San Lázaro, jueves 13 de diciembre de 2012 Número 3666-VIII

En el Esquema 1 se observa la interrelación de Reforma Educativa y Normatividad referente a la misma. No obstante, en materia educativa, las reformas no son suficientes ni permanentes; todas tienen un periodo de vigencia, porque las tendencias, las innovaciones, expresiones, descubrimientos y construcciones de los nuevos conocimientos, obligan a que se incluyan en un nuevo contenido educativo que nace a través de una reforma.

Esquema 1. **Normatividad en la Reforma Educativa.**



Fuente: Presentación de la normatividad relativa a la Reforma Educativa 2013. Germán Reyes.

Así las cosas, el sistema educativo mexicano debe estar en el encuentro permanente, por una parte, de las tendencias educativas internacionales, que se muestran en algunos de los países avanzados y la de los países que emergen con una posición económica mejorada, pero que, al revisarlos, muestran un avance y sustento en sus procesos educativos. Es decir, la educación es uno de los factores que impulsa el progreso científico, tecnológico y económico. Así se explica en Alemania y Japón, después de la segunda guerra mundial, e India, Finlandia y China, en las

últimas décadas. Y por la otra, al incluir lo relacionado a la realidad del contexto y sus necesidades, la educación depende en gran parte de sus actualizaciones constantes, porque el mundo y el conocimiento son dinámicos.

Pero la educación, no sólo es un sistema de leyes, de normas, de lineamientos en los planes y programas, sino que también es un sistema de hombres, de mujeres, que finalmente son los que operan las reformas.

La educación hay que entenderlo, se concentra, se expresa, se consolida a través de la enseñanza-aprendizaje en la escuela, en el aula, en la interrelación de maestro-alumno. Y el objeto de la enseñanza- aprendizaje es el contenido de las materias, las asignaturas, pero sus principales operadores son los maestros. Es un binomio en el que se entrelazan; los dos igual de importantes. Nadie y nada debe ser inoperante o anacrónico, los dos son visibles. Deben caminar al mismo ritmo como fortalezas del sistema educativo.

Vistas las reformas a esta distancia, nos damos cuenta que eran incompletas, hoy necesariamente deben ser integrales. Deben contemplarse estos dos ámbitos de manera preponderante. A mayor fortaleza de los contenidos y de los docentes, mayor aprendizaje de los alumnos. Hay mayor garantía de que los propósitos y enfoques educativos se logren.

En esa idea, las reformas sólo se han centrado en la parte de los planes y programas, principalmente. Y los resultados educativos en el concierto internacional, no han sido positivos para nuestro país. Muestra de ello es la Tabla No. 1 de la OCDE, se observa que la población que no ha alcanzado al menos la educación secundaria superior, donde México se encuentra posicionado muy abajo comparativamente con los países miembros.

Hasta el año 2008 como se aprecia en la Tabla 1, México ocupa un lugar muy abajo en relación a los países miembros, sin embargo podemos decir que para este año 2016, después de que se decreta como obligatoria la educación media superior (2012) se han intensificado los

programas orientados a atender jóvenes que demandan este nivel educativo; entre los esfuerzos del gobierno mexicano se crean varias modalidades de atención, tanto presenciales como en línea. Podemos citar en Jalisco, el Colegio de Bachilleres, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Preparatoria abierta y la oferta de algunas Universidades públicas y privadas que también ofertan este servicio para la demanda de dicho nivel educativo.

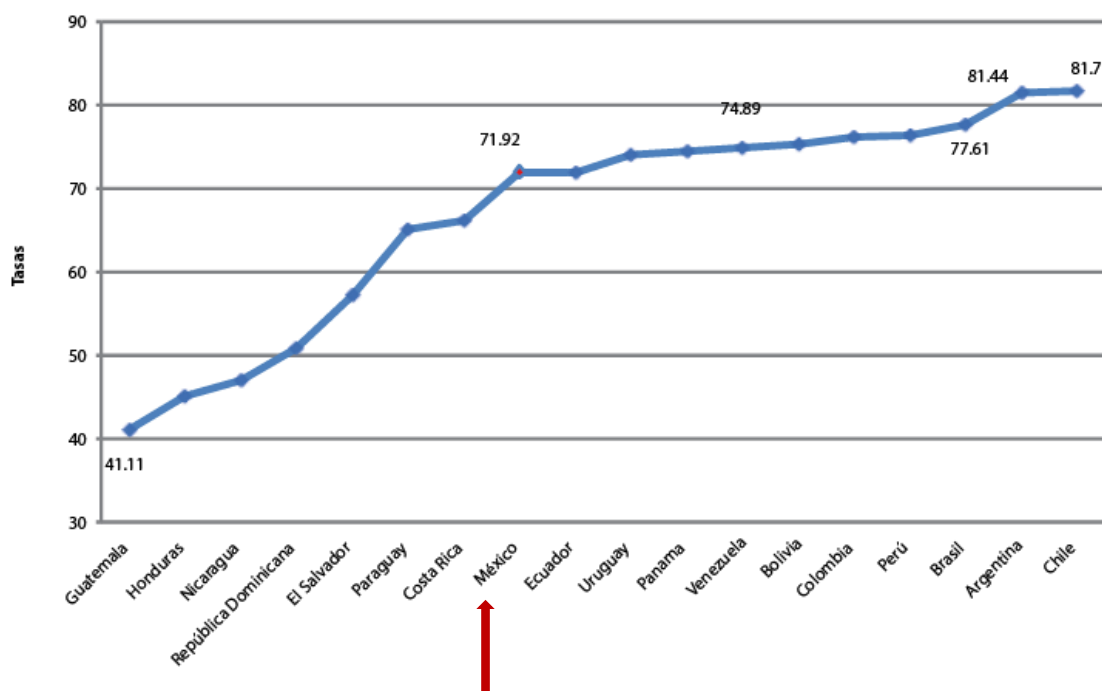
Tabla 1. OCDE: Población que no ha alcanzado al menos la educación secundaria superior (2008).

Grupos de edad Países de la OCDE	Porcentaje por grupo de edad				
	25-64 (1)	25-34 (2)	35-44 (3)	45-54 (4)	55-64 (5)
República Checa	8	6	5	8	14
República Eslovaca	9	6	6	9	17
Estonia	11	14	9	6	15
Estados Unidos	11	12	12	10	10
Polonia	11	6	8	11	21
Canadá	12	8	9	12	18
Suecia	13	9	9	13	23
Suiza	14	10	13	15	19
Alemania	14	14	13	14	17
Eslovenia	17	7	14	19	28
Finlandia	17	9	11	15	30
Austria	18	12	14	18	27
Israel	18	12	16	22	26
Hungría	19	14	17	20	26
Noruega	19	17	17	22	21
Corea	20	2	5	27	57
Luxemburgo	22	16	20	25	31
Dinamarca	24	20	19	26	32
Reino Unido	25	17	22	26	35
Irlanda	27	13	20	33	50
Australia	27	15	23	31	42
Nueva Zelanda	27	21	23	28	38
Países Bajos	27	17	22	29	39
Chile	29	13	24	33	47
Francia	29	16	23	33	44
Bélgica	30	18	22	34	46
Islandia	33	28	28	36	45
Grecia	35	21	28	38	56
Italia	45	29	41	49	62
España	47	35	40	52	68
México	64	56	63	67	77
Portugal	68	48	66	78	84
Turquía	69	58	72	76	81
Japón	m	m	m	m	m
Media OCDE	26	18	22	28	38
Media Unión Europea 21	25	17	20	27	36
Otros miembros del G20	26	17	22	26	35
Argentina ²	58	m	m	m	m
Brasil ³	59	47	58	66	75
China ⁴	82	80	76	88	90
India	m	m	m	m	m
Indonesia ⁶	76	m	m	m	m
Federación Rusa ⁵	12	9	6	11	29
Arabia Saudita ⁷	69	m	m	m	m
Sudáfrica ⁸	72	m	m	m	m
Promedio del G20	44	28	32	39	49

FUENTE: OCDE, *Education at a Glance 2012: OECD Indicators* OECD Publishing, 2012, en <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>, p. 35. Nota: m se refiere a que los datos no están disponibles.

En la Gráfica No. 1 podemos observar que la tasa de escolaridad en México alcanza apenas el 71.92% en el ciclo escolar 2009-2010, siendo superado por varios países de la región, como Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia que aparecen en la parte alta de la gráfica.

Gráfica 1. Tasa neta de escolarización secundaria para 18 países de América Latina, 2009-2010



FUENTE SITEAL, bases de datos, tomados de http://www.siteal.iipe-oei.org/base_de_datos/consulta?i=13# (http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_05/Text/05_02a.html)

Es cierto, que no se evalúan mediante instrumentos específicos y certeros los resultados de las reformas, cuando ya viene otra. Lo que sí es evidente como se aprecia en la gráfica anterior es que en el plano internacional y con evaluaciones externas, la posición de nuestro país no es favorable y por tanto es mejorable. Entonces, se quiere entender, que el sistema educativo mexicano ahora ponga su vista en esa red de hombres y de mujeres, que integran su estructura docente para fortalecerla, para darle mayores herramientas, que nos acerque a la posibilidad de ahora sí, concretar lo que las reformas requieren, buscan y proponen. En ese orden de ideas, las estrategias o proyectos anteriores que promovieron el escalafón docente, de acuerdo a los resultados de los indicadores educativos, hoy nos muestran que fueron un fracaso.

El SNTE que nació en 1943 para la defensa de los derechos de los trabajadores, fue creciendo no sólo en su membresía, sino en su fuerza, al grado de haber sido una estructura viva y de consulta; la creó el gobierno como parte de la estabilidad política, como algunos otros

sindicatos obreros, décadas antes. Era una estrategia para la gobernabilidad, para el entendimiento social, cuyas reformas no tendrían vida si no se consensuaba o concertaba con la dirigencia sindical. Hoy es otra cosa, se sigue consultando y concertando, pero con otra visión, que es aquella que habían dejado en el camino y que mucho ayudó a crecer a la Educación en México. Se percibe que el maestro va a volver a tener un papel preponderante en el proceso educativo.

La revaloración del magisterio que fue la última estrategia que se operó desde 1993, para elevar la calidad de la educación, que dio nacimiento al Programa de Carrera Magisterial, nos muestra que fue un intento fallido más. Que el presupuesto acumulado ejercido durante estos últimos 23 años que han sido miles de millones de pesos, no cumplieron su propósito de mejora de los aprendizajes de los alumnos.

En materia presupuestal, el Gobierno Federal y el de las Entidades Estatales, desde hace ya más de dos lustros, endureció sus políticas, definiendo que el programa que se sustente en el presupuesto, pero que no cumpla sus fines, sus metas y sus propósitos, se liquida. El de Carrera Magisterial, vivió años extras. Y no es una apreciación personal de la investigadora, lo señalan sus resultados.

El ejercicio financiero seguirá irreductible y sólo podrá irse extinguiendo a medida que los propios docentes se desinscriban en algunas de las formas voluntarias o naturales de la relación nominal. Más de 30 años habrá que esperar para quedar en ceros con Carrera Magisterial.

Este es el diagnóstico actual. Más presupuesto y menos aprendizajes. Habría que cambiar entonces la política laboral de los docentes, definir de una vez por todas si también el escalafón vigente era suficiente y eficaz, en razón de la educación de los alumnos. Existían factores de valor que ya no contribuían al mejoramiento profesional del docente. La antigüedad,

los puntajes por ciertas actividades, y también la preparación profesional de los mentores no era suficiente para abonar por la calidad de sus procesos.

Por lo anterior, el Estado Mexicano impulsó una reforma educativa en el año 2013, en la que contempla fortalecer los perfiles de los maestros que vienen impartiendo la educación básica, a través de una estrategia especial que consiste en evaluar el desempeño y resultados.

La situación laboral de los docentes bajo el amparo del sindicalismo magisterial fue un sector intocable, hoy, volvió a ser movido. El escalafón se declara abrogado y derogado y da nacimiento a un nuevo modelo para la profesionalización docente.

Pretende con todo ello, como lo anuncia en el Artículo Tercero en su párrafo tres, Garantizar la calidad de la educación. El texto dice lo siguiente:

El Estado garantizará la calidad en la Educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (DOF, 2013a, p. 1)

Se estructuran los fundamentos y motivos de la reforma y se da el sustento para las demás leyes reglamentarias que se desprendan, como lo es la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2013c) y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (DOF, 2013b)

Se crea enseguida todo ese andamiaje jurídico y se inicia la operación de ese nuevo modelo que se va a ir construyendo con la evaluación para el ingreso, permanencia promoción y reconocimiento. Con esto, todos los Jefes de Sector, Inspectores, Directores, Jefes de Enseñanza, Asesores Técnicos Pedagógicos, Coordinadores y cualquiera otra categoría directiva, se sujetarán a estas nuevas reglas. La premisa es irrefutable: mejor educación, con mejores maestros.

La exposición de motivos de las reformas principalmente la de la Constitución Política de nuestro país, nos da los fines y propósitos que se persiguen. Son el espíritu de las leyes que teoriza Montesquieu, en su tratado. (Damas, M. 2016)

La Iniciativa presentada por el Presidente de la República, señala que, en razón de lo dispuesto por el artículo 3° Constitucional, todo individuo tiene derecho a recibir educación, misma que el Estado debe proporcionar, desarrollando armónicamente las facultades del ser humano, fomentando el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia.

En este sentido, el Estado Mexicano ha realizado avances de enorme importancia para atender los compromisos que le asigna el mandato constitucional. No obstante, la sociedad y los propios actores que participan en la educación expresan exigencias, inconformidades y propuestas que deben ser atendidas.

En razón de lo anterior, en el texto de la Iniciativa en estudio, se propone reformar el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para establecer a nivel nacional las bases de creación de un servicio profesional docente que esté integrado por concursos de oposición, para el ingreso, promoción y permanencia en la educación básica y media superior que imparta el Estado. (DOF, 2013a)

Asimismo, considerando que la evaluación tiene una elevada importancia y es un instrumento poderoso para el mejoramiento de la educación, se propone que el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, tenga las atribuciones de evaluar el desempeño y resultados del Sistema Educativo Nacional en el ámbito de la Educación Preescolar, Primaria, Secundaria y Media Superior, dotando al Instituto de las facultades para diseñar y realizar las mediciones de los componentes, procesos y resultados del sistema; emitir los lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas federales y locales, para llevar a cabo las funciones

de evaluación que les corresponden y, generar directrices para el mejoramiento educativo y la equidad. (DOF 2013b)

Por último, en el marco de la concurrencia que rige el ejercicio de la función social educativa, se propone facultar al Legislador Federal para expedir las normas que aseguren el cumplimiento de los fines de la educación y su mejora continua en un marco de la inclusión y la diversidad.

1.5.2 Contexto Histórico y Geográfico

Esta investigación se ubica en el Estado de Jalisco, que se reconoce como el de mayor tradición de México; muchos de sus elementos culturales se han convertido en sinónimo de mexicanidad, como el mariachi, la charrería y el tequila. Jalisco se localiza al occidente del país (Mapa 1) y está rodeado por los estados de: Nayarit, Zacatecas, Aguascalientes, San Luis Potosí, Guanajuato, Michoacán y Colima y tiene un extenso litoral en el Océano Pacífico.

La historia del Estado data desde los tiempos prehispánicos, cuando estuvo ocupado por grupos nahuas al sur y huicholes al norte. Jalisco es una de las entidades de mayor auge del territorio nacional: su capital es la ciudad de Guadalajara que es la segunda en importancia del país; tiene sitios arqueológicos como Teuchitlán; Tequila, que es la cuna de la bebida tradicional del mismo nombre; Tlaquepaque con sus artesanías, Tonalá y su actividad alfarera, Puerto Vallarta con su tradicional población y sus hermosas playas, así como otras ciudades y poblados pintorescos en la categoría de pueblos mágicos.

La ubicación de esta investigación se localiza en el Estado de Jalisco, México, como se observa en el Mapa 1; específicamente en tres regiones de las doce que conforman el Estado; esto debido a que los directivos de reciente promoción que forman parte de uno de los dos grupos de estudio, con un promedio de 40 años de edad, se concentran en las Regiones de Altos

Norte y Altos Sur; mientras que el segundo grupo de directivos, en este caso personal experimentado con un promedio de más de 20 años de servicio y 60 de edad se encuentran en la Región Centro, llamada así por conformar la Zona Metropolitana de Guadalajara, específicamente en los Municipios de Zapopan y Tlajomulco, que es el de mayor crecimiento en población de todo el país. Las regiones del estado de Jalisco se describen a continuación.

Mapa 1. Estado de Jalisco en el Mapa de México



Fuente: <http://www.travelbymexico.com/estados/jalisco>

Para contextualizar el asunto de la Regionalización, Mapa No. 2, se comenta que la Constitución del Estado de Jalisco establece en su artículo 50, fracciones X y XX las atribuciones del gobernador entre las que se encuentran la de organizar y conducir la planeación del desarrollo del Estado, así como la de expedir acuerdos de carácter administrativo para la eficaz prestación de los servicios públicos.

Mediante el acuerdo publicado en el periódico oficial: El Estado de Jalisco, el 15 de octubre de 1998 el Gobernador Constitucional, Ingeniero Alberto Cárdenas Jiménez determinó la actual regionalización administrativa del Estado de Jalisco como estrategia para impulsar el desarrollo de la entidad, la que agrupa los 125 municipios del Estado de Jalisco en 12 regiones.

Mapa 2. Regiones del Estado de Jalisco, México.



Fuente: Gobierno de Jalisco. (2013) Regiones del Estado de Jalisco.

La Ley de Planeación del Estado de Jalisco y sus municipios en el artículo 54 dice que la regionalización del Estado responderá a los fines de crecimiento económico y desarrollo social y sustentable de los respectivos municipios y sus habitantes.

Como ya se mencionó en el caso de este estudio, se revisarán primero a manera general la situación del Estado de Jalisco y luego se especificará en tres de las 12 regiones, a razón de la ubicación de los directivos sujetos de la investigación.

Anteriormente se precisó que la muestra es incidental porque se constituye de la elección de estas tres regiones debido a la situación laboral de la investigadora y a las

responsabilidades a su cargo en el marco de su función como Jefe de Enseñanza, las cuales se sitúan en dichas regiones geográficas. La primera responsabilidad parte de la autoridad de la Dirección General de Educación Secundaria y corresponde al acompañamiento y asesoría a los directivos de reciente promoción (DRP) que se ubican en las regiones de los Altos Norte y Sur; la segunda es por formar parte de un equipo de supervisión en la Zona Escolar No. 20 conformada por nueve escuelas que cuentan con más de 10,500 alumnos y donde se ubican los directivos con nombramiento anterior a la Reforma 2013 (DNAR)

1.5.3 Servicios Educativos por Región

Para iniciar con este apartado se muestra la tabla siguiente que contiene la estadística del nivel de Secundaria por regiones. En lo relativo a estadísticas educativas se presenta en principio lo general del estado para después especificar lo relativo a cada una de las tres regiones en las que se encuentran los directivos objeto de este estudio.

En la Tabla 2 de estadística educativa por regiones, podemos visualizar perfectamente las tres regiones que abarca este estudio. Tanto las Regiones de Altos Norte como la de Altos Sur, representan menos del 10% de alumnos que la Región Centro, de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Respecto al número de escuelas en el nivel de secundaria la ZMG dobla en cantidad las escuelas de las Regiones de Altos Norte y Altos Sur. Mientras que los docentes de la ZMG son 16063, la suma de las otras dos regiones en este estudio tan solo son 2885.

Cabe aclarar que se incluye esta tabla con la estadística completa de secundaria solo a manera de referencia; en dicha tabla están contenidos también los datos de colegios que corresponden a las instituciones educativas del sector privado.

Tabla 2. Estadística de Educación Secundaria por regiones

N° REG	NOMBRE REGIÓN	ESCUELAS	ALUMNOS	GRUPOS	DOCENTES
01	NORTE	70	5,240	274	338
02	ALTOS NORTE	175	24,769	912	1,456
03	ALTOS SUR	178	23,423	860	1,429
04	CIENEGA	155	30,161	993	1,632
05	SURESTE	116	6,187	438	420
06	SUR	129	19,916	726	1,187
07	SIERRA DE AMULA	66	5,389	267	427
08	COSTA SUR	96	10,212	461	715
09	COSTA NORTE	100	18,999	641	1,182
10	SIERRA OCCIDENTAL	78	3,536	268	301
11	VALLES	158	22,871	835	1,319
12	CENTRO	69	10,079	364	571
12.1	CENTRO (Z.M.G.)	689	269,422	7,136	16,063
	TOTALES	2,079	450,204	14,175	27,040

Fuente: Gobierno de Jalisco. Estadística 2014

A continuación en la Tabla 3 se hace un desglose de escuelas y directivos correspondientes al sector oficial y ya teniendo la subdivisión de modalidades, así como de los directivos de reciente promoción (DRP) y los de nombramiento anterior a la Reforma Educativa 2013 (DNAR).

De este referente se desprende la muestra de esta investigación que abarca los dos grupos de directivos participantes en este estudio. A continuación, se explica el contexto de las Regiones objeto de este estudio.

Se puede observar en la misma Tabla 3 que Telesecundaria aun cuando tiene el mayor número de escuelas, cuenta con menos directores que las otras modalidades del nivel; por otro

lado no se tiene contemplado en su estructura la figura de subdirector; la razón de esto es porque el número de alumnos en las escuelas es menor ya que esta modalidad atiende localidades alejadas de cabeceras municipales.

En la misma Tabla 3 se aprecia que en ninguna modalidad se tiene completa la plantilla directiva para cubrir todas las escuelas.

Tabla 3. Estadística del Nivel de Educación Secundaria oficial en Jalisco

MODALIDAD	ESCUELAS	FIGURA	DNAR	DRP
Telesecundaria	645	Directores	122	11
Secundaria Técnica	173	Directores	134	22
		Subdirectores	76	24
Secundaria General	337	Directores	330	11
		Subdirectores	298	45
Totales	1155		960	113

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por las direcciones de las modalidades educativas.2016

Región Altos Norte

Conformada por los municipios: Encarnación de Díaz, Lagos de Moreno, Ojuelos de Jalisco, San Diego de Alejandría, San Juan de los Lagos, Teocaltiche, Unión de San Antonio y Villa Hidalgo. (Gobierno de Jalisco, 2015a).

En el Mapa 3 se observa La Región Altos Norte, que colinda al norte, con los estados de Aguascalientes y Zacatecas; al este, con los estados de Zacatecas y Guanajuato; al oeste, el estado de Zacatecas y al sur con la Región Altos Sur. Tiene una superficie de 8,554 km² y es la cuarta región con mayor superficie del Estado. La densidad poblacional es de 47 habitantes por kilómetro cuadrado que la ubica en el sexto lugar entre las 12 regiones.

Mapa 3. Región Altos Norte. Estado de Jalisco



Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015a). *Plan de desarrollo de la región Altos Norte*. Jalisco: PED

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, contaba con 383 mil 317 habitantes, de los cuales, 185 mil 360 son hombres (48.4%) y 197 mil 957 son mujeres (51.6%), es decir, el número de mujeres supera al de hombres en 12 mil 597 personas. Este volumen de población regional representa el 5.2% del total estatal, como se muestra en la Tabla 4 a continuación.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, durante el periodo 2000-2010, varios municipios de la Región Altos Norte, están poco poblados, tan sólo el de Lagos de Moreno rebasa los 100,000 habitantes.

Tabla 4. Porcentaje de la población por género, Región Altos Norte

Cve	Región/Municipio	Población total 2000	Población 2010			
			Total	Porcentaje en el municipio	Hombres	Mujeres
02	Región Altos Norte	332,502	383,317	100.0	185,360	197,957
035	Encarnación de Díaz	46,421	51,396	13.4	24,692	26,704
053	Lagos de Moreno	128,118	153,817	40.1	74,472	79,345
064	Ojuelos De Jalisco	27,230	30,097	7.9	14,636	15,461
072	San Diego de Alejandría	6,384	6,647	1.7	3,172	3,475
073	San Juan de los Lagos	55,305	65,219	17.0	32,066	33,153
091	Teocaltiche	37,999	40,105	10.5	18,973	21,132
109	Unión de San Antonio	15,664	17,325	4.5	8,306	9,019
116	Villa Hidalgo	15,381	18,711	4.9	9,043	9,668

Fuente: Elaborado por el IIEG, Instituto de Información Estadística y Geográfica con base en INEGI, censos y conteos nacionales, 2000-2010.

El patrón de distribución territorial de la población en la Región Altos Norte está dominado por una notable dispersión de la población en cientos de localidades pequeñas. Esto se confirma también con la ubicación de las escuelas en este estudio; no pasa igual que lo que ocurre en la Región Centro que la mayoría de las escuelas se concentran en la Zona Metropolitana de Guadalajara mientras que en la Región Altos Norte en 2010, como se observa en la Tabla 5, existían solamente cinco localidades urbanas mayores a quince mil habitantes que concentraban el 13% de los habitantes y en contraste existían 1,432 centros de población menores a 250 habitantes que concentraban el 12.4% de la población, lo que da idea de la dispersión de la población, y dificulta ofrecer servicios educativos de calidad.

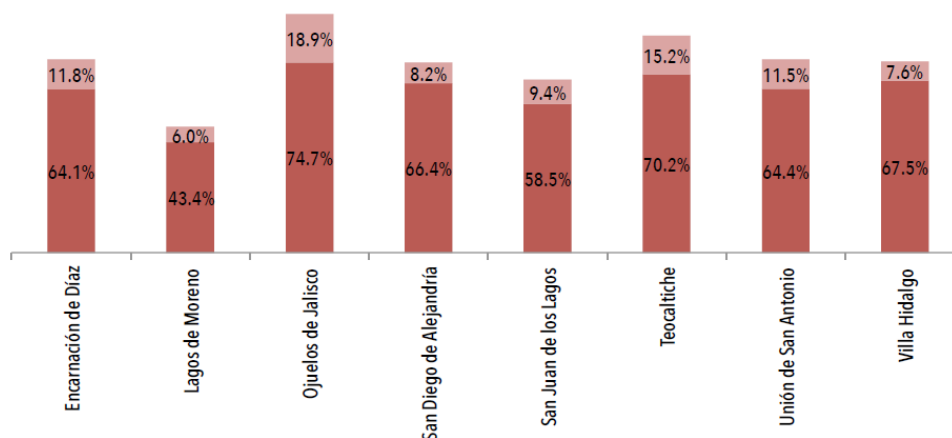
Tabla 5. Localidades y número de habitantes en la Región Altos Norte, 2010

Tamaño de las localidades por número de habitantes	Número de localidades	Porcentaje de localidades	Número de habitantes	Porcentaje de habitantes
De 1 a 249 habitantes	1,432	92.2	47,349	12.4
De 250 a 2,499 habitantes	107	6.9	75,412	19.7
De 2500 a 14,999 habitantes	10	0.6	49,748	13.0
De más de 15,000 habitantes	5	0.3	210,808	55.0
TOTAL	1,557	100	383,317	100

Fuente: Elaborado por el Consejo Estatal de Población con base en INEGI, XIII Censo de Población y Vivienda, 2010

En la Gráfica 2 se aprecia como otra debilidad de la Región Altos Norte, la cantidad de población en pobreza (color oscuro) y pobreza extrema (color claro), que es otro factor que dificulta los aprendizajes de los alumnos, porque por ejemplo les afecta la nutrición, otros tienen que trabajar.

Gráfica 2. Porcentaje de la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema



Fuente: Plan de Desarrollo de la Región Altos Norte, 2015-2025. Gobierno del Estado de Jalisco 2015.

Región Altos Sur

Está integrada por los siguientes municipios: Acatic, Arandas, Jalostotitlán, Jesús María, Mexxicacán, San Julián, San Miguel el Alto, Tepatitlán de Morelos, Valle de Guadalupe, Cañadas de Obregón, Yahualica de González Gallo y San Ignacio Cerro Gordo. (Gobierno del Estado de Jalisco, 2015b).

En el Mapa 4 se ubican los municipios que conforman la Región Altos Sur que presenta los siguientes límites geopolíticos primarios: al norte, los Municipios Jaliscienses de Teocaltiche, San Juan de los Lagos y Unión de San Antonio; al este, el Municipio Jalisciense de San Diego de Alejandría y el Estado de Guanajuato; al sur, los Municipios Jaliscienses de Tototlán, Atotonilco el Alto, Ayotlán, y Degollado y; al oeste, el Estado de Zacatecas y los Municipios Jaliscienses de Cuquío y Zapotlanejo.

Está conformada por doce municipios, con una extensión territorial de 6,604 km², es la sexta región con mayor superficie del estado y con una densidad poblacional de 58 habitantes por km² y ocupa el cuarto lugar entre las 12 regiones en este renglón.

De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010 la Región Altos Sur contaba con una población de 384,144 habitantes que representa poco más de 5% de la población total del estado; el 48.3% de su población eran hombres y el 51.7% mujeres. El número de mujeres superaba al de hombres en 13,000 personas.

Mapa 4. Región Altos Sur. Estado de Jalisco.



Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015b). *Plan de desarrollo de la región Altos Sur*. Jalisco: PED

En lo que corresponde a la cobertura educativa a nivel primaria, la Región Altos Sur supera el promedio estatal con un porcentaje de 99.51%. Sin embargo, el 30.5 % de la población de 15 años o más no cuentan con primaria completa.

En materia de pobreza los municipios que concentraron la mayor cantidad de personas en esta situación son Tepatitlán de Morelos (43,341), Arandas (32,229) y San Miguel el Alto (18,405). En términos porcentuales los municipios con mayor población en condiciones de pobreza extrema son San Ignacio Cerro Gordo (14.9%) y Jesús María (14.2%).

En la Tabla 6 se aprecia una mayor población de mujeres, esto es debido a que hay gran emigración de varones a los Estados Unidos, en busca de mejores oportunidades de trabajo.

Tabla 6. Población por género y porcentaje por municipio: 2000-2010, Región Altos Sur

Cve	Región/Municipio	Población total 2000	Población 2010			
			Total	Porcentaje en el municipio	Hombres	Mujeres
03	Región Altos Sur	363,398	384,144	100.0	185,403	198,741
001	Acatic	19,282	21,206	5.5	10,348	10,858
008	Arandas	76,293	72,812	19.0	35,135	37,677
046	Jalostotitlán	28,110	31,948	8.3	15,598	16,350
048	Jesús María	19,842	18,634	4.9	8,571	10,063
060	Mexxicacán	6,974	6,034	1.6	2,777	3,257
074	San Julián	14,760	15,454	4.0	7,296	8,158
078	San Miguel El Alto	27,666	31,166	8.1	14,999	16,167
093	Tepatitlan De Morelos	119,197	136,123	35.4	66,244	69,879
111	Valle De Guadalupe	5,958	6,705	1.7	3,333	3,372
117	Cañadas De Obregón	4,407	4,152	1.1	2,015	2,137
118	Yahualica De González Gallo	23,773	22,284	5.8	10,586	11,698
125	San Ignacio Cerro Gordo*	17,136	17,626	4.6	8,501	9,125

Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015b). *Plan de desarrollo de la región Altos Sur*. Jalisco: PED.

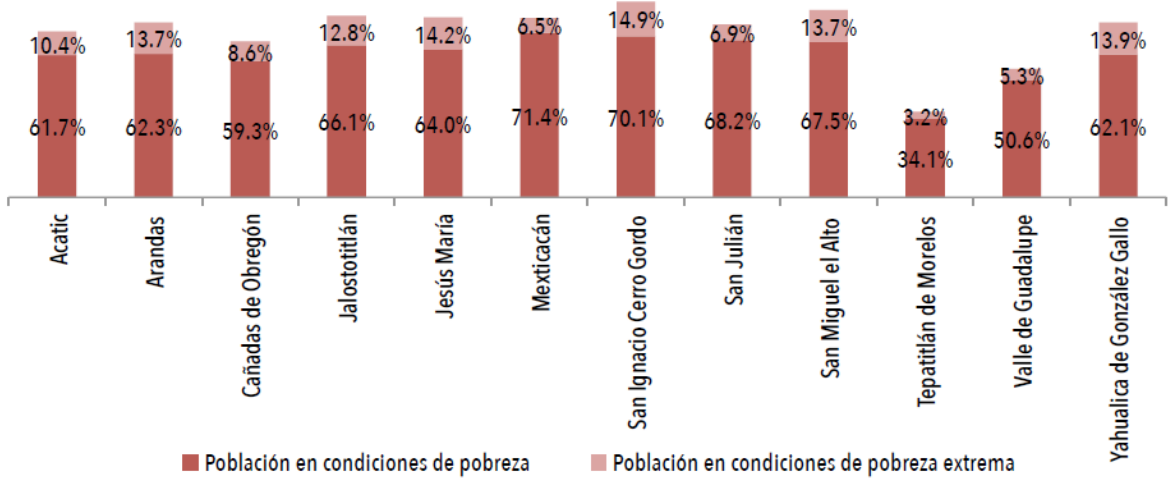
La Región Altos Sur dispone de diversos atractivos de orden natural, arquitectónicos, religiosos, folklóricos y gastronómicos; se ubica en la segunda posición a nivel estatal con los más altos

porcentajes de población ocupada con percepciones superiores a dos salarios mínimos mensuales.

La región cuenta con una elevada cobertura de los servicios básicos en las viviendas, por ejemplo, cubre con energía eléctrica el 98.9% de las casas. En contraste los servicios de acceso a una computadora a internet, la brecha, en referencia a la situación promedio de la entidad es amplia, ya que 23 de cada 100 viviendas disponen de computadoras y solo 15 de 100 tienen acceso al servicio de internet.

En la Gráfica 3 se aprecian los municipios de la Región Altos Sur con expresión del porcentaje de población en condiciones de pobreza y pobreza extrema, siendo los mas vulnerables San Ignacio Cerro Gordo y Mexxicacán y el que tiene mejores condiciones es el municipio de Tepatitlán, cabecera de la región.

Gráfica 3. Porcentaje de la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema



Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015b). *Plan de desarrollo de la región Altos Sur*. Jalisco: PED.

Región Centro

Está conformada por los municipios de Cuquío, Guadalajara, Ixtlahuacán de los Membrillos, Ixtlahuacán del Río, Juanacatlán, El Salto, San Cristóbal de la Barranca, Tlajomulco de Zúñiga, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan y Zapotlanejo. Como se aprecia en el Mapa 5. (Gobierno de Jalisco, 2015c)

Mapa 5. Región Centro del Estado de Jalisco



Fuente: Gobierno de Jalisco. Región Centro del Estado de Jalisco.

Tiene una superficie de 5,277 Km², es la cuarta región con menor superficie del estado con una densidad poblacional de 859 habitantes por Km² y es la región más densa del estado.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, contaba con 4 millones 533 mil 490 habitantes, de los cuales, 2 millones 221 mil 874 son hombres (49.0%) y 2 millones 316 mil 616 son mujeres (51.0%), es decir, el número de mujeres supera al de hombres en 94 mil

742680 personas. Este volumen de población regional representa el 61.7 por ciento del total estatal.

En la Tabla 7 se observa que, en la Región Centro, se concentra la mayor parte de la población del Estado de Jalisco, ya que en dicha región se localiza la capital del Estado y otros municipios que conforman la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

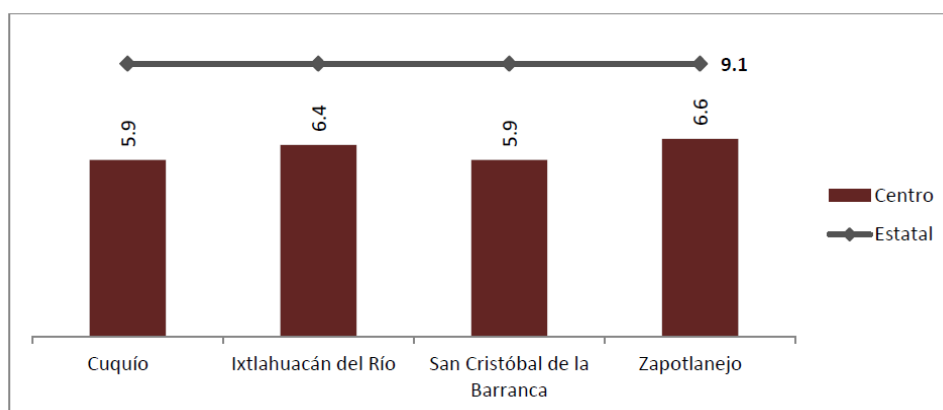
Tabla 7. Porcentaje de población por género Región Centro 2000-2010

Clave	Región/Municipio	Población total 2000	Población 2010			
			Total	Porcentaje en el municipio	Hombres	Mujeres
012	Región Centro	3,794,002	4,538,490	100.0	2,221,874	2,316,616
029	Cuquío	17,554	17,795	0.4	8,488	9,307
039	Guadalajara	1,646,319	1,495,189	32.9	717,404	777,785
044	Ixtlahuacán de los Membrillos	21,605	41,060	0.9	20,419	20,641
045	Ixtlahuacán del Río	19,503	19,005	0.4	9,175	9,830
051	Juanacatlán	11,792	13,218	0.3	6,675	6,543
070	El Salto	83,453	138,226	3.0	69,006	69,220
071	San Cristóbal de la Barranca	4,348	3,176	0.1	1,583	1,593
097	Tlajomulco de Zúñiga	123,619	416,626	9.2	206,958	209,668
098	Tlaquepaque	474,178	608,114	13.4	299,904	308,210
101	Tonalá	337,149	478,689	10.5	243,241	235,448
120	Zapopan	1,001,021	1,243,756	27.4	607,907	635,849
124	Zapotlanejo	53,461	63,636	1.4	31,114	32,522

Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015c). *Plan de desarrollo Subregión Centro*. Jalisco: PED.

Como se observa en la Gráfica 4, en el año 2014, el grado promedio de escolaridad en la Región Centro fue de 6.25, bastante inferior al promedio estatal de 9.2 y al de la ZMG de 8.9. Los municipios con el menor grado promedio de escolaridad fueron Cuquío (5.9) y San Cristóbal de la Barranca (5.9). El grado promedio de escolaridad regional se determinó promediando el grado promedio de escolaridad de los municipios que conforman la región.

Gráfica 4. Grado promedio de escolaridad en la Región Centro, 2014



Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015c). *Plan de desarrollo Subregión Centro*. Jalisco: PED.

Respecto al nivel de escolaridad de la población de la región Centro, la mayoría solamente tiene educación primaria (48.7%) y secundaria (23.9%)⁶. Solamente el 11.8% tienen educación media superior, considerablemente inferior al presentado en el estado (18.5%) y en la ZMG (20.7%). El 4.9% de la población de la subregión tiene estudios de nivel superior (licenciatura y posgrado), lo cual se encuentra más de 10 puntos porcentuales por debajo del valor estatal (17.3%) y 17 puntos porcentuales debajo de la ZMG (22.1%).

Las desigualdades en el nivel de escolaridad a nivel municipal son bastante homogéneas. El municipio de Cuquío es el que tiene la mayor cantidad de población solamente con educación primaria (51.8%), pero no es muy diferente a la de los otros municipios. Respecto a la educación

superior, en San Cristóbal de la Barranca, Cuquío e Ixtlahuacán del Río menos del 5% de su población tiene estudios universitarios: 2.0%, 3.7% y 4.7%, respectivamente. Por otro lado, estos mismos municipios son los que presentaron el mayor porcentaje de población sin escolaridad: 12.6%, 12.4% y 10.5%, respectivamente. El 18.6% de la población tiene estudios concluidos a nivel secundaria; el 5.2% no concluyó este nivel de estudios.

En la Tabla 8 se observa que en la ZMG se concentra la población con índice de escolaridad más alto y es muy notable la diferencia con los municipios colindantes.

Tabla 8. Nivel de escolaridad en la Región Centro, 2010

	Sin escolaridad	Básica	Media superior	Superior
Jalisco	5,2	58,1	18,5	17,3
Cuquío	12,4	74,0	9,7	3,7
Ixtlahuacán del Río	10,5	71,6	12,8	4,7
San Cristóbal de la Barranca	12,6	76,6	8,8	2,0
Zapotlanejo	8,6	73,2	12,2	5,5
Subregión	9,7	73,0	11,8	4,9
ZMG	3,5	52,6	20,7	22,1

Fuente: Gobierno de Jalisco. (2015c). *Plan de desarrollo Subregión Centro*. Jalisco: PED.

En este apartado de la investigación se describe el contexto de la Región Centro ya que el ámbito de trabajo del grupo de los DNAR de esta investigación se encuentra en los municipios de Tlajomulco y Zapopan que pertenecen a la Zona Metropolitana de Guadalajara y por consiguiente a la Región Centro.

1.5.4. Educación Secundaria Técnica. Zona Escolar No. 20

Para contextualizar un poco acerca de la Zona Escolar No. 20 de Educación Secundaria Técnica (Tabla 9), donde se ubican los DNAR que conforman uno de los dos grupos de estudio en esta investigación. La zona cuenta con 9 escuelas, todas de doble turno. Se ubica en el sur del

Municipio de Zapopan y parte del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga. Comprende las Escuelas Secundarias Técnicas 50, 51, 87, 89, 112, 136,142, 161 y 175. Todas estas escuelas son atendidas por directivos con nombramiento anterior a la Reforma Educativa 2013.

Tabla 9. Escuelas secundarias técnicas de la zona escolar No. 20

ZONA ESCOLAR No.20			
ESCUELA	ALUMNOS	GRUPOS	DOCENTES
50	1347	36	73
51	1250	30	65
87	687	18	41
89	1857	45	59
112	622	16	28
136	1570	36	50
142	1164	30	74
161	679	18	46
175	1410	28	63
TOTALES	10586	257	499

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información estadística de la Zona Escolar No. 20

A pesar de ser pocas escuelas, la zona escolar reviste de gran complejidad debido a la diversidad que hay entre unas y otras, en cuanto a ubicación: las escuelas 51 y 89 ubicadas en zona urbana; 50, 136, 142, 161 Y 175 en zona urbano marginada; las escuelas 87 y 112 en medio rural.

En la Zona Escolar No. 20 existe gran diferencia en oportunidades para los alumnos, dado que las condiciones de cada escuela difieren mucho entre sí; mientras que hay escuelas que se distinguen por su nivel académico, se focalizan otras que están por debajo del promedio nacional y estatal.

Las escuelas que se encuentran en área urbana por lo general están en condiciones más favorables que las otras, por varias razones, por ejemplo, la infraestructura de las mismas es más actualizada, cuentan con plantillas de personal completas, las comunidades escolares son más participativas y otras. Los docentes tienen mayores posibilidades de actualizarse o de tener acceso a las nuevas tecnologías y hay menos rotación de personal.

Por todo lo anterior el equipo de supervisión -del cual forma parte la investigadora- analiza que para que la zona pueda responder a las nuevas exigencias de la Reforma Educativa 2013, es necesario enfrentar muchos retos, empezando por la equidad, sin descartar la calidad y la pertinencia.

Algunos aspectos importantes que en la opinión de la investigadora evidencian las mayores dificultades para responder a las exigencias de la sociedad vista desde un ángulo global, en la Zona 20 y aún en nuestro Estado y País son: el perfil bajo de los funcionarios públicos respecto a la función sustantiva que desempeñan, la falta de tiempo de los docentes para actualizarse; en la zona escolar en cuestión hay docentes que asisten a tres y hasta cuatro escuelas diferentes.

Todo eso hace que la tarea de los directivos se complique; por otro lado, la presión de las exigencias actuales, pareciera que impulsan la falta de una humanización que corra paralela a los adelantos tecnológicos y de la sociedad de la información; se observan además las desigualdades entre las diferentes clases sociales que cada vez agrandan más la brecha entre los sectores más desprotegidos y los que han tenido mayores oportunidades.

En la opinión de quien presenta este trabajo, el sistema educativo mexicano alcanzará el atributo de calidad cuando todos y cada uno de los involucrados en la noble tarea de la educación, haga lo que se supone que debe hacer; esto incluye a los directivos escolares: jefes de sector, supervisores, directores, subdirectores, jefes de enseñanza, asesores técnicos pedagógicos, que constantemente estén actualizándose para que puedan realizar acciones que respondan a las demandas del siglo XXI; el docente en el aula que es el actor que puede tener mayor impacto en la formación del alumno, por lo mismo que deberá estar al tanto de las nuevas tendencias en la educación y todo el personal administrativo, para que todo se traduzca en una buena organización.

Una vez que todos internalicemos la importancia que tiene el hacer bien lo que a cada uno toca, entonces se podrá hablar de calidad en la educación y se podrá traducir en algo más cercano a la equidad. El papel que juega el directivo es primordial ya que es enlace entre aula y autoridades.

Por lo anterior se puede concluir entonces, que es necesario que todos los involucrados trabajen integrados hacia la mejora de la educación, reconociendo que la actualización es necesaria para ser capaces de dar respuesta a las demandas en educación que se requieren para brindar un mejor servicio.

1.5.5 Revisión de estudios

El presente trabajo se sitúa en la línea de investigación de las escuelas eficaces, ya que tanto la política pública como los programas concretos derivados, tienen como centro la escuela y su mejora. De acuerdo a Tejedor (2004) la investigación en este rubro apenas se inició hace treinta años; los primeros estudios se realizaron con el modelo “caja negra” en las que se estudian las características de entrada y los resultados obtenidos. De acuerdo a este autor en los estudios posteriores incluyen variables de proceso: liderazgo, altas expectativas de los agentes, clima escolar, competencias básicas y evaluación continua.

Al final de la década de los ochenta, se incluye para el estudio de este tema, a la observación como procedimiento para la obtención de datos estadísticos y se incluyen variables como contexto, escuela, aula y alumno (Tejedor, 2004).

Actualmente, se utilizan modelos comprensivos que incluyen una visión sistémica con diversos niveles de análisis y recuperan resultados y factores hipotéticos. En este estudio se incluyen niveles específicos referidos a la escuela que se constituye de factores como liderazgo, establecimiento de metas relevantes y compartidas, coordinación entre los agentes educativos,

desarrollo profesional docente para apoyar el aprendizaje. Y son precisamente estos temas los más encontrados en las investigaciones en los últimos años como se puede ver en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Panorama de los estudios sobre la escuela

Tipo	Título	Autor	Datos
Artículo	La calidad de la educación virtual a examen: evaluación de las unidades didácticas del programa de formación online de directivos de instituciones educativas	Francisco Andrés García Martínez	Granada: Grupo Editorial Universitario, 2005. ISBN 84-8491-435-6
Libro	Unidades de desarrollo educativo en el Reino Unido: ¿Qué se ha logrado durante los últimos cinco años? Resumen	David Gosling	Revista de educación, ISSN 0034-8082, N° 331, 2003 (Ejemplar dedicado a: La formación del profesorado universitario), págs. 213-237
Artículo	Los Títulos de Grado Medio de Magisterio: el proceso de su diseño	Antonio Maldonado Rico	Revista interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN 0213-8646, N° 51, 2004 (Ejemplar dedicado a: La Universidad de la convergencia, una mirada crítica / coord. por José Emilio Palomero Pescador), págs. 43-60
Artículo	El Oasis: Un modelo de enriquecimiento para el desarrollo del talento	Abdullah Aljughaiman	Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, ISSN-e 1575-0965, Vol. 13, N° 1, 2010 (Ejemplar dedicado a: Alta Habilidad. Superdotación y Talento), págs. 75-84
Artículo	Experiencias de uso de las TIC's en la educación preescolar en Venezuela	María Elena Garassini, Clementina Padrón Valery	Anales de la Universidad Metropolitana, ISSN-e 1856-9811, Vol. 4, N° 1, 2004, págs. 221-239
Artículo	Evaluación de necesidades formativas de los directores escolares de Galicia en el contexto de la Reforma Educativa	Manuel Armas Castro	Universidad de Santiago de Compostela, 1996. ISBN 84-8121-407-8
Libro	Espacios verdes para una ciudad sostenible.: Planificación, proyecto, mantenimiento y gestión	Antoni Falcón	Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.L. ISBN 84-252-2137-4
Tesis Doctoral	Incidencia de la distribución del tiempo de los directores y directoras de educación primaria en España en el rendimiento de los estudiantes	Francisco Javier Murillo Torrecilla, Reyes Hernández-Castilla	Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas: Actas del XVI Congreso Nacional Alicante, 4-6 de septiembre, 2013 / 2013, ISBN 978-84-695-8363-0, págs. 742-749
Artículo	Sección VI: formación, selección y perfeccionamiento del profesorado y calidad de los centros educativos	Jaume Sarramona i López	Bordón. Revista de pedagogía, ISSN 0210-5934, Vol. 40, N° 2, 1988 (Ejemplar dedicado a: La calidad de los centros educativos, asunto para un congreso), págs. 257-276
Artículo	La evaluación del profesorado: Un tema a debate Resumen	Francisco Mario de Miguel Díaz, Tomás Escudero Escorza, Sebastián Rodríguez Espinar, José Ginés Mora, Juan Mateo Andrés	Revista de investigación educativa, RIE, ISSN 0212-4068, Vol. 14, N° 2, 1996 (Ejemplar dedicado a: Evaluación educativa), págs. 73-93

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas en la red.

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo de marco teórico se divide en los apartados siguientes: a manera de antecedentes, el estado de la cuestión; por tratarse del tema de directivos, no puede faltar un segmento relativo a la gestión; por otro lado la función directiva y de supervisión por estar estrechamente vinculadas; la evaluación en la educación básica porque es en este segmento donde se realiza la investigación; la Reforma Educativa por tratarse de que es un proyecto político y educativo de la autoridad y constituye el marco de la investigación y finalmente el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, ya que es ahí donde se concretarían los esfuerzos de profesionalización de ambos grupos de investigación.

2.2 Gestión Educativa

Considerando que la gestión es una competencia indispensable para cualquier líder, incluyendo el educativo, se escribe un apartado en este sentido; ya que la gestión se refiere a la acción y consecuencia de administrar o conseguir algo. Por lo que se puede decir que gestionar es llevar a cabo acciones que posibilitan concretar una operación; en el caso de los directivos escolares, se consideran acciones para lograr los fines educativos.

2.2.1 Conceptos de liderazgo

Primero que nada ¿Qué es el liderazgo? Muchas personas tienen sus propias definiciones de éste; en el estudio que se presenta se rescatan las que llamaron más la atención de la investigadora.

- “El gerente hace las cosas bien, el líder hace lo que hay que hacer. (Bennis y Nanus, S.F. p.1)

- “El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que quieres hacer porque quiere hacerlo.” Como lo define Eisenhower. (Axelrod, 2006, p.2)
- “Liderazgo significa que un grupo, grande o pequeño, está dispuesto a confiar la autoridad a una persona que ha demostrado capacidad, sabiduría y competencia”. (Disney, S.F. p.1)

De Warren Bennis también conocido como el padre del liderazgo, se puede notar que un factor muy importante en éste, es hacer las cosas y no solo decir las. Al igual que Woody Allen a quien se le atribuye la frase: “las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas” (Turchi, 2016, p.1) y con esto se llega a ser un agente de cambio.

De Dwight Eisenhower, ex presidente de los Estados Unidos, algo que llama mucho la atención es el poder de la influencia, ya que ésta es clave para generar un liderazgo puro, si se obliga a las personas a hacer lo que el líder quiere, es porque se tiene poder, no porque se tenga liderazgo y aunque muchas veces estos dos conceptos se confunden, tienen sus diferencias. El poder se puede obtener por medio de dinero, de relaciones o simplemente por la suerte de haber nacido en una familia dominante.

Mientras que el liderazgo se tiene que ganar por cuenta propia, por medio de las capacidades, la sabiduría o las competencias que uno tiene, así como Walt Disney lo decía, tienes que ganarte la confianza de las personas para que así puedas influir en ellas. Tres de los factores esenciales en el liderazgo: Influencia, confianza y hacer las cosas; no dejarlas en palabras.

Una de las innovaciones que han retroalimentado al liderazgo en general son las comunidades de práctica ya que éstas según Bonnefoy (2009) consisten en intercambio de ideas, experiencias, opiniones y/o trabajo entre pares, por lo que hay un interés común para mejorar tanto personal como profesionalmente.

Los miembros de las comunidades de práctica trabajan de manera colaborativa de varias formas: intercambiando ideas innovadoras, compartiendo metodologías y herramientas con enfoques efectivos, esto los llevará a mantenerse actualizados. Una de las características es que se forman redes profesionales a distancia donde se intercambia información de interés común. La forma en que se trabaja puede ser presencial, en línea mediante videoconferencia.

2.2.2 Liderazgo Educativo

Ahora bien, ¿Qué es el liderazgo educativo? Básicamente es la influencia que tienen los directivos sobre los docentes para llevar a cabo un cambio en las escuelas e instituciones; como se vio anteriormente el cambio debe de ser por propio convencimiento, es para mejorar y además debe llevar a una solución frente al problema referente a cada escuela. “El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia.” (Rojas y Gaspar, 2006, p. 24).

Los líderes hacen que los seguidores se conviertan en líderes también y no dejan que se queden estancados en la posición más baja, sino que suban y creen más como ellos. Lo mismo pasa con las escuelas, los directivos tienen que hacer que los docentes de quienes son responsables se conviertan también en líderes, tengan sus propias iniciativas y motiven a los demás maestros a dar lo mejor de sí para lograr el objetivo común.

Anteriormente los directivos escolares dedicaban su tiempo y esfuerzo prácticamente a las actividades administrativas y burocráticas. Ahora se prioriza la participación del directivo escolar en el aspecto académico, para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

¿Qué hacen los líderes escolares en torno a los aprendizajes de los alumnos?

El liderazgo del director incide en el rendimiento 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 (Freire, 2014, p. 15)

Algunas estrategias empleadas por los directivos y para los directivos son los talleres educativos. Que se define en el texto de Parra Pineda (2003, p. 98) como “La expresión taller aplicada en el campo educativo, adquiere la significación de que cuando un cierto número de personas se ha reunido con una finalidad educativa, el objetivo principal debe ser que esas personas produzcan ideas y materiales y no que los reciban del exterior”.

Otra estrategia empleada con éxito es el estudio de casos que según Barrio del Castillo (S.F, p. 2) “es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas”. Ambas estrategias han demostrado su eficacia al tratar con profundidad y desde varias perspectivas, situaciones cotidianas pero que requieren cierta atención.

2.2.3 Estilos de liderazgo en Directivos Escolares

Existen diferentes estilos de liderazgo, algunos más efectivos que otros, pero también depende mucho de las características de la persona, para que se ajusten con el estilo de liderazgo que tienen y así pueda llegar a ser efectivo.

El líder **autocrático**: como su nombre lo dice es aquella persona que tiene toda la autoridad para ella sola, toma las decisiones unilateralmente, le dice a cada uno de sus seguidores qué deben de hacer y checa por cuenta propia que todo salga bien.

Imaginando un director escolar autocrático, podríamos intuir que sería aquél que no da la oportunidad de que los docentes hagan el trabajo a su manera, cuadrado, pero sobre todo conservador; este tipo de persona no siempre está dispuesta a querer cambiar las cosas, ni

siquiera con el objetivo de mejorar la calidad de la escuela. La ventaja de este tipo de liderazgo es que saben controlar muy bien a sus seguidores y está muy marcada su autoridad.

El líder **democrático**: es aquél que comparte su autoridad, permite y además alienta a sus seguidores a participar en la toma de decisiones; dice las metas u objetivos que hay que alcanzar, pero permite que cada persona las cumpla a su manera, no supervisa tan de cerca y sobre todo confía en que sus subordinados harán bien su trabajo.

Un director democrático es aquél que permite las opiniones e ideas de los docentes y los anima a participar; es abierto al cambio y está siempre en busca de soluciones para que la educación sea más efectiva. La desventaja de este tipo de liderazgo es que muchas veces por ser tan abiertos no hay respeto hacia la autoridad y los docentes llegan a hacer lo que quieren sin importarles que tienen que cumplir objetivos y metas.

El líder **liberal**: Es aquella persona que tiene el mando, pero deja que sus subordinados o seguidores tengan la libertad de hacer lo que quieren, o sea que pueden tomar sus propias decisiones sin tener que notificárselo al líder. Otro nombre para este tipo de liderazgo es *Laissez faire*, una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. Eso mismo hace el dirigente, deja que los demás hagan su trabajo confiando en ellos. En el caso de un director, este dejaría que los docentes hicieran su trabajo a su modo sin estar supervisándolos en todo momento.

Además, existen otros estilos de liderazgo que formalmente no son reconocidos, pero en sí, también se pueden ver en las personas y por ende en los directivos escolares. Estos son los siguientes:

El líder **carismático**: es aquél que inspira a los demás a hacer sus tareas de forma correcta y cada vez mejor, generando un gran esfuerzo y con esto grandes mejoras; lo malo de esto es que muchas veces los subordinados dependen mucho de él y cuando éste llega a hacer falta, es un gran problema para la organización porque la gente queda mal acostumbrada a este estilo de liderazgo.

En una escuela sería el director amable y comprensivo que apoya a todos sus docentes y los alienta a mejorar, pero aun así los supervisa para poder apoyarlos cuando sea necesario y que no dejen de cumplir sus metas para llegar al objetivo.

El líder **burocrático**: es aquél que quiere seguir las normas a como dé lugar y no es tolerante al cambio; él está cómodo con su trabajo tal como es y mantendrá las cosas en orden mientras no haya nuevas reglas en la organización.

Es el director que normalmente no quiere cambiar la forma en que la escuela trabaja por el miedo a que las cosas puedan descontrolarse o salirse de las manos. Este tipo de liderazgo es bueno cuando es necesario que las acciones se estandaricen y se tengan que seguir las reglas a la perfección.

El líder **natural**: es aquél que no es líder formalmente pero su poder de influencia está ahí; puede no tener un puesto alto en la organización, pero, aun así, sus compañeros lo buscan para pedir apoyo. Este tipo de líder sabe cuándo ser líder y cuando no, reconoce cuando hay alguien mejor para llevar a cabo esa labor, entonces por eso no siempre es el guía.

Ejemplificando en una escuela, este podría ser cualquier docente que se lo propusiera; es aquél que, aunque no tiene un puesto más alto que los demás es reconocido por sus capacidades o virtudes, sabe siempre apoyar, tiene buenas ideas y busca dar propuestas para

mejorar los métodos de enseñanza y en general el funcionamiento de la escuela. También puede ser el director que delega temporalmente la autoridad al que más sabe respecto a una situación.

El líder **transformacional**: este concepto inicia desde el ámbito empresarial con los autores James Mac Gregor Burns y Bernard M. Bass. Este tipo de liderazgo es quien tiene la capacidad de entusiasmar a su grupo o equipo para lograr los objetivos; los conduce a dar su mayor esfuerzo y a que ellos también tengan sus propias iniciativas e ideas. Ellos necesitan el apoyo de su grupo para sentirse seguros y poder seguir dirigiendo.

Podría ser cualquier director extrovertido, pero a la vez firme, que sabe cómo tratar a la gente con la que trabaja, en este caso los maestros; sabe ser guía, pero a la vez permite que cada persona del grupo pueda participar en la toma de decisiones o en dar propuestas.

El líder **compartido**: “Compartir el liderazgo implica que tanto los líderes formalmente identificados como los informales ejerzan influencia en los demás y logren comprometerlos en la mejora de la organización.” (Bolívar, 2011, p. 14). Se dice que este tipo de liderazgo es uno de los mejores porque varios estudios han comprobado que da muy buenos resultados el trabajar más bien horizontal que verticalmente; hace que los subordinados se sientan más cómodos, pero a la vez seguros.

Podría ser el caso de un directivo escolar compartiendo el liderazgo con algún o algunos docentes para así poder lograr mejores soluciones o mejores métodos de enseñanza con el fin de alcanzar mejores resultados en la escuela.

En la Ley General del Servicio Profesional Docente, (DOF, 2013c) la definición de Personal con funciones de dirección es:

Aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un

ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.

Este personal comprende en educación básica: coordinadores de actividades, subdirectores y directores. (INEE 2015a).

En esta conceptualización se enmarcan los sujetos de este estudio, a quienes la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco está dirigiendo esfuerzos por brindarles el apoyo para fortalecer las competencias que se esperan de los mismos, sin embargo se realiza de manera generalizada y sólo para los directores, por tal razón a partir de este trabajo se hará una propuesta más específica y para ambas figuras: directores y subdirectores.

2.2.4 Autonomía de la gestión

La autonomía de la gestión escolar es la “Capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio educativo que ofrece”. (SEP, 2013c, p. 2).

El objetivo de esta autonomía es que cada escuela esté constituida por una comunidad donde se tenga un proyecto para mejorar el servicio educativo; para esto se necesita que maestros, directores, alumnos, padres de familia y todo aquel que esté involucrado con la institución, trabaje apoyándose mutuamente, teniendo metas fijas, estando informados y bien coordinados. Como hemos visto anteriormente para llevar a cabo este tipo de proyectos es importante tomar en cuenta que es necesario el liderazgo educativo, ya que, sin éste, sería muy difícil dirigir y organizar a todas estas personas para cumplir los objetivos comunes y así llegar a la meta, la obtención de mejores resultados en la enseñanza.

Según la dirección general de desarrollo curricular de la SEP, existen varios beneficios de la autonomía escolar, por ejemplo, las escuelas con mayor autonomía:

- Crean planes para mejorar las deficiencias que tengan.
- Buscan la forma más efectiva para mejorar los resultados de la educación.
- Son más eficaces logrando que no reprobren los alumnos, ni que dejen de estudiar.

Según el Acuerdo 717 en su capítulo II (SEP, 2013b, p. 3) existen varias prioridades y condiciones educativas para que la autonomía de la gestión se fortalezca, estas son las siguientes:

- Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas
- Normalidad Mínima de Operación Escolar Prioridades y condiciones educativas para el fortalecimiento de la autonomía de gestión
- Disminución de rezago y abandono escolar
- Acceso, permanencia y egreso en la educación básica
- Desarrollo de una buena convivencia escolar
- Fortalecimiento de la participación social
- Fortalecimiento de la Supervisión Escolar
- Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona
- Descarga Administrativa
- Fortalecimiento de la Evaluación

2.2.5 Antecedentes en México sobre la gestión educativa

El sistema de gestión en materia educativa que se implementa en la actualidad en México tuvo que pasar por diversas modificaciones, por lo que tiene varios referentes, algunos nacionales y otros internacionales, ya que de ellos se tomaron algunas ideas para la evolución del mismo. Algunos programas que se implementaron en México y que ayudaron a cimentar primero el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2010, p. 45) y luego el Sistema Básico de Mejora, son los que se citan a continuación:

- PRONAE 2001-2006

Por sus siglas Programa Nacional de Educación éste promueve que la forma en que se organizan las escuelas cambie a mejor para crear ambientes más propicios para alcanzar las metas educativas que necesitamos. También promueve la eficiencia y con ello la efectividad de las escuelas.

El programa trató que cada institución encontrara sus propias problemáticas para poder buscar la forma óptima de resolverlos y que con el liderazgo de sus directivos se tuviera la oportunidad de hacer participar a la comunidad estudiantil incluyendo a los padres de familia para solucionar los inconvenientes.

- PROSEDU 2007-2012

Este es el Programa Sectorial de Educación se implementó del 2007 hasta el 2012.

Este programa entiende la importancia del grave problema de la reprobación y de la deserción escolar. (SEP, 2013e)

Las pruebas que se han hecho nacionalmente reflejan el bajo nivel de aprovechamiento que están teniendo los alumnos, así como la falta de creatividad y de eficacia al resolver problemas de la vida cotidiana; la educación en México simplemente ha demostrado que el sistema educativo es deficiente y que este tema también afecta a los estudiantes cuando empiezan a trabajar.

Según la PROSEDU (2007) este programa tiene 6 objetivos que son los siguientes:

- Elevar la calidad de la educación para mejorar el logro educativo
- Ampliar las oportunidades educativas e impulsar la equidad
- Impulsar el desarrollo y la utilización de tecnologías de la información y la comunicación
- Ofrecer una educación integral que impulse el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos.
- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral
- Fomentar una gestión escolar e institucional que contribuya en la mejora de los centros escolares.

- Reforma integral de la educación básica

Esta reforma trata de desarrollar al ciudadano a su máxima potencia y volverlo una persona íntegra, para así lograr una mayor eficiencia en la educación mexicana. Lo que esta reforma planea es dar una formación no tanto teórica sino práctica para la vida diaria. Pero para esto se requiere primeramente formar a los directivos y a los docentes e impulsar la participación escolar de la comunidad educativa.

Algo muy importante de lo que la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) habla, es del perfil de egreso ya que éste debe de plantear un conjunto de competencias que los estudiantes deberán tener al egresar. Una competencia trata de saber tanto lo práctico como lo teórico, o sea las habilidades y los conocimientos.

- Experiencias nacionales en gestión y calidad educativa

Anteriormente la gestión educativa no era un tema de mucha controversia, y en sí no era algo que llamara ni un poco la atención, pero con el paso del tiempo los pedagogos se dieron cuenta de la importancia de este tema en la educación.

La gestión vino a traer consigo experiencias innovadoras, así como la implementación de esta competencia para las telesecundarias, también el plan de mejora por ejemplo y la planeación para la calidad total. El antecedente de todo esto en México fue el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), ya que es el primero que busca evolucionar la gestión de las escuelas

2.2.6 Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)

Después de haber analizado los antecedentes en México sobre la gestión educativa, se revisa más a fondo el modelo que es el antecedente natural de lo que actualmente se implementa en nuestro país.

El modelo define la gestión educativa como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.” (SEP, 2010, p. 45).

El concepto de gestión educativa se divide en tres importantes campos de aplicación. Estos son los siguientes:

- **Acción**

Esta parte se refiere al logro de metas, el saber qué hacer y cómo hacerlo para el cumplimiento de objetivos. En este campo se toma la palabra de gestión como el llevar a cabo un rol o una función dentro de un sistema para que con el trabajo de todos se logre lo esperado.

- **Investigación**

Básicamente en esta parte lo importante es la observación para así poder comprender y explicar los sucesos percibidos. Es muy importante el analizar el entorno y las personas con las que se trabaja, para valorar las hipótesis y teorías generadas.

- **Innovación**

El objetivo de este campo es generar ideas o propuestas para mejorar y hacer más eficiente los recursos que se tienen, llegar a la máxima efectividad y sobretodo lograr los propósitos y metas.

La gestión educativa es todo un sistema y como tal tiene sus niveles, cada uno engloba a otro. Estos son: pedagógico, escolar, institucional y educativo; a continuación se describen brevemente cada uno de los tipos de gestión educativa y sus niveles de concreción y posteriormente se observan en el Esquema 2.

La gestión institucional: La gestión dentro de una institución, puede verse como una estructura o un subsistema; ésta busca que todas las personas involucradas se relacionen entre sí, pero al mismo tiempo se establecen líneas de acción claras, así como la administración, la dirección, la planeación. Para no perder de vista el mayor de los objetivos, que es llegar a la máxima calidad educativa, pero antes se debe de empezar por promover el desarrollo educativo.

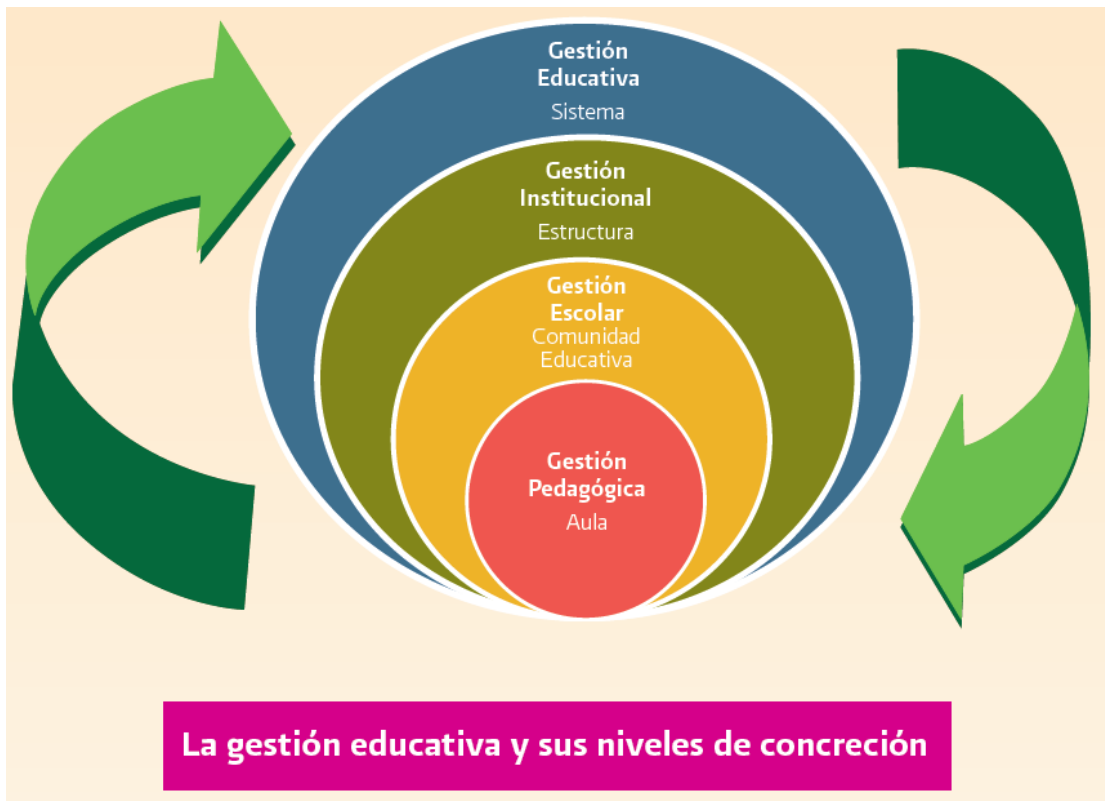
La gestión escolar: Según Loera (2003) la gestión escolar es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones,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

La gestión escolar trata de buscar nuevas formas para poder cumplir los objetivos y con estas nuevas formas planear y dirigir el desarrollo escolar. En este tipo de gestión, se toma mucho en cuenta las experiencias adquiridas anteriormente, las habilidades y aptitudes que se tienen.

La gestión pedagógica: La calidad educativa es la consecuencia del buen trabajo de los docentes, por lo que la gestión pedagógica es de suma importancia en la educación. El trabajo de cada maestro es decisivo para poder lograr los objetivos; para esto los docentes deben de comprender la forma en que trabajan sus alumnos y qué cosas necesitan para aprender de una mejor manera.

Finalmente, y englobando todo lo anterior, la gestión institucional, la gestión escolar y la gestión pedagógica son parte de este gran sistema llamado gestión educativa estratégica.

Esquema 2. **La gestión educativa y sus niveles de concreción**



Fuente: SEP.2010, p.57. La gestión educativa y sus niveles de concreción. Modelo de gestión educativa estratégica.

La gestión educativa es un conjunto de procesos relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. (UNESCO, IIPE, 2000). Esto quiere decir que los gestores son aquellas personas capaces de dirigir una institución para llegar a la mejora continua. La gestión es una competencia que también se le llama mega competencia ya que es muy amplia y puede comprender muchas tareas como la administración, el conocimiento, el cumplimiento de objetivos, el ejercicio del liderazgo.

La gestión siempre debe estar en busca de relaciones para el conocimiento de nuevas estrategias que puedan funcionar en las escuelas como nuevos programas o propuestas de acción, siempre con el objetivo de crear ciclos de mejora permanente.

Según la Secretaría de Educación Pública, (SEP, 2010) las características de la gestión educativa estratégica son las siguientes:

- Centralidad en lo pedagógico

Se refiere a que las escuelas son la parte clave para que todos los alumnos puedan aprender de una forma eficaz.

- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

Trata de que tanto los docentes como los directivos, tengan la capacidad de poder manejar y comprender las nuevas formas de enseñanza, así como de buscar nuevas soluciones a los problemas encontrados en las escuelas.

- Trabajo en equipo

Que haya unidad en los objetivos planteados, esto quiere decir que todos los miembros de la organización vean por las mismas metas a cumplir y para que todo esto sea efectivo también se deben de tener retroalimentaciones en conjunto para llegar a la efectividad.

- Apertura al aprendizaje y a la innovación

Dos cosas son importantes en esta característica. La primera es que un gestor debe estar siempre en busca de nuevas ideas para cumplir los objetivos y la segunda es que no debe cerrarse en querer hacer las cosas como siempre se han hecho.

- Asesoramiento y orientación para la profesionalización

Debe de haber espacios donde los docentes puedan compartir experiencias para aprender unos de otros, así como encontrar dónde se está fallando para dejar de hacerlo.

- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro

Se plantean en distintos contextos y múltiples situaciones para que los directivos o los docentes, dependiendo el caso, puedan organizarse y buscar ideas innovadoras para resolver los problemas dados. El objetivo de esto es generar una cultura de participación, compromiso y responsabilidad en los maestros.

- Intervención sistemática y estratégica

Se trata de crear un plan que logre los objetivos que se plantearon anteriormente, ya que la planeación es una herramienta clave en cualquier tipo de organización.

Por otro lado, la gestión educativa estratégica consta de cuatro Dimensiones que también son llamadas: categorías para el análisis de la realidad educativa; estas son las siguientes:

Dimensión pedagógica- curricular

Esta dimensión es la que se enfoca principalmente en dos cosas: el aprendizaje y la enseñanza; por consecuencia el docente es el protagonista de esta dimensión y por eso se debe de analizar su trabajo tanto de forma individual como grupal. Existen varios factores que se relacionan con la enseñanza efectiva como lo son la planeación, la evaluación, el ambiente en el salón de clases y cómo se utiliza el tiempo.

Hay distintos estilos o tipos de enseñanza, cada maestro tiene el suyo y depende del estilo de enseñar que tenga el maestro, el estilo de aprendizaje que obtenga el alumno. Lo

importante de esto es que el alumno aprenda de la mejor manera posible. Está claro que, así como los docentes son diferentes los alumnos también, y mientras que algunos se favorezcan con algún estilo de enseñanza otros no lo harán. De esto trata la pedagogía, de encontrar el método que favorezca a cada alumno o a la mayoría.

Para que exista una mejora en la enseñanza y por ende en el aprendizaje, existe una herramienta que todos los docentes deberían de utilizar, la autoevaluación. Es muy importante que el maestro observe a sus alumnos y vea como trabajan y como aprenden de mejor manera, a qué ritmo les funciona avanzar, de qué forma les funciona la dinámica de la clase.

Hay varias características que se deben de tomar en cuenta al impartir clases siendo un docente; según la SEP algunas son las siguientes:

- Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes.
- El contexto social e intercultural.
- El clima escolar y el ambiente áulico.
- La acción del profesor en su diario hacer.

Dimensión organizativa

En esta dimensión lo primordial es la relación que se lleva a cabo entre los docentes y directivos con los padres de familia. Un tema muy importante es la toma de decisiones que se debe realizar, colocando en el centro a los beneficiarios, en este caso el alumnado, para poder llegar al logro educativo y con ello a la mejora de resultados.

Las escuelas eficaces en esta dimensión se esfuerzan por tener una buena relación con los padres de familia y lograr esto en conjunto con los resultados de calidad. También la

evaluación es un factor que contribuye a la mejora continua, ya que con esto se modifica para llegar a los resultados esperados.

Dimensión administrativa

Esta dimensión, aunque no afecta directamente en los procesos de enseñanza, es la que permite que estos procesos puedan modificarse para bien.

Es la que se basa en la coordinación de recursos, ya sean financieros, humanos, materiales o hasta de tiempo. Con estos recursos se puede obtener un ambiente propicio para el estudio, con seguridad e higiene. Otro punto muy importante es el cumplimiento de normas, ya que, con éstas, la escuela se maneja de mejor manera y existe control y también estabilidad.

Dimensión de participación social

Esta dimensión trata de las relaciones que la escuela tiene con los padres de familia y con las personas cercanas a la escuela, ya sean vecinos, conocidos o miembros de la comunidad. Los maestros y directores tienen la tarea de analizar las necesidades de estas personas para poder satisfacerlas de la mejor forma.

Se considera en esta dimensión cualquier tipo de relación social que la escuela tenga con otras instituciones u organizaciones en el rumbo cercano, ya sea desde la misma colonia o hasta el mismo municipio.

Es responsabilidad tanto de los padres de familia como de las escuelas establecer este tipo de relaciones para que haya más participación por parte de personas ajenas a la escuela pero que tienen alguna relación con ella.

2.3 La función directiva y de supervisión

En el marco de la Reforma Educativa, las funciones directiva y de supervisión alcanzan dimensiones importantes por el impacto de su tarea en las prácticas docentes, en la autonomía de la gestión orientada a lograr los aprendizajes de los alumnos, de acuerdo a los propósitos educativos.

2.3.1 El papel del Director

Según la Real Academia de la Lengua Española, director es la persona que dirige. Y dirigir significa: guiar, orientar o aconsejar a quien realiza un trabajo. El director es alguien de suma importancia en un equipo de trabajo, ya que es quien debe motivar para realizar el mayor esfuerzo y cumplir el objetivo. El director debe de ser líder y no jefe; esto se refiere a que, aunque tenga un puesto superior, debe tener la humildad de tratar a los docentes como iguales para que se sientan apoyados y comprendidos; esto da muy buenos resultados, en cambio cuando un director se siente “jefe” y se porta soberbiamente como superior, los maestros le temen o lo desapruaban porque no llegan a sentirse identificados con él.

Cada vez el papel del director se va haciendo más complejo y va teniendo mayores responsabilidades y al mismo tiempo estas responsabilidades van creando grandes conflictos casi todos interpersonales, si es que el director no sabe llevarlo a cabo de manera correcta. Muchas veces no cumplen todas sus responsabilidades, otras quieren controlar todo y hacerlo a su modo, aunque no les toque; ambas son causa de conflictos en los que se ve afectada la escuela, el personal y por ende los alumnos.

Pero entonces, ¿en qué consiste el papel de directivo escolar? Existen varios elementos que se consideran clave en el papel que ejerce un director; algunos son los siguientes:

- La toma de decisiones

Analizar las opciones que se tienen para elegir la que favorezca más a la escuela; pedir la participación de los maestros para crear un ambiente de colaboración y tomar la mejor decisión.

- El liderazgo

Esta aptitud es muy necesaria ya que facilita el trabajo del director y lo ayuda a saber cuál es la mejor manera de trabajar con el equipo de docentes que se le asignó.

- Planificación

Para crear un proyecto o plantear una idea, lo primero que se necesita es verificar su viabilidad, por eso es importante planear de forma estricta paso a paso los programas que se quieran ejecutar.

- Comunicación

Es una habilidad básica para cualquier tipo de institución; si no se utiliza todo podría salir mal. Es necesario hablar las cosas, tanto las positivas como las negativas; que los docentes se puedan expresar; que exista la confianza tanto de decir lo que les gusta como lo que no les agrada, porque sirve para cambiarlo y que se vea una mejora porque sirve para continuar haciéndolo y seguir por el buen camino.

- Trabajo en equipo

Simplemente saber que un líder necesita de sus seguidores para ejercer su liderazgo y que sin ellos no sería eficaz. Básicamente entender que todos deben de tener voz y voto; que cada opinión es muy importante, que con el trabajo colaborativo se obtienen mejores resultados.

- Eficacia

Simplemente el cumplir los objetivos propuestos para llegar a la meta visualizada que es la mejora educativa.

- Tolerancia al fracaso

El saber levantarse cuando se ha caído y sobre todo si es que las cosas no resultan como se esperan, nunca rendirse y seguir intentándolo hasta que se alcancen los resultados esperados.

- Evaluación

Es una herramienta que sirve para analizar la información obtenida por medio de resultados para apoyar en los procesos de mejora continua en la educación; observar si los cambios que se están realizando están funcionando y si no, buscar otras alternativas.

- Aprendizaje Colaborativo

Muchas veces los directores creen que sólo van a enseñar, simplemente por la jerarquía de su puesto, pero una escuela debe de tener un sistema en el que todos aprendan de todos, los maestros de los alumnos, los directores de los maestros y así sucesivamente. Un ambiente de trabajo donde todos estén abiertos a aprender cosas nuevas y a no ser soberbios por sus conocimientos anteriores.

- Calidad

Que las cosas no solo se entreguen o se hagan nomás por decir que están hechas, sino porque realmente se hicieron con el mayor esfuerzo posible y que llegaron a la perfección o excelencia.

- Compromiso

El saber cumplir las obligaciones que se aceptan desde que se obtiene el cargo como directivo escolar; saber lo que este puesto implica y siempre efectuar en tiempo y forma los deberes que se tiene.

2.3.2 Programas orientados a la formación de directivos escolares

Existen varios programas que tienen el propósito de mejorar la educación; algunos de ellos se enfocan básicamente en los directivos escolares y cuáles herramientas hay que darles a éstos para mejorar su formación. La OREALC/UNESCO (Weistein, 2015, p. 17) ha creado los siguientes:

- Programa de formación para líderes educativos

Es un programa gratuito creado en Argentina en el 2012 con el apoyo de la Fundación Córdoba Mejora, que es una organización de empresarios y ejecutivos que tiene como objetivo apoyar a líderes sociales y políticos en la toma de decisiones de temas importantes.

Esta organización se da cuenta de la falta de formación de los directivos escolares en la parte de gestión de personas e instituciones y es así como este programa nace. Estos son sus objetivos:

- Optimizar la calidad educativa en las escuelas de los directores que toman este Programa, por medio de buenas prácticas de gestión, lo que dará como resultado instituciones más eficaces y eficientes.
- Valorar la importancia del liderazgo pedagógico en los directores educativos, porque tiene una función decisiva para que los resultados escolares mejoren.
- Capacitar a los directores para:
 - Saber liderar
 - Consolidar el liderazgo en la comunidad

- Apoyar para que se incorporen las tecnologías a los procesos educativos

- Programa de gestión para el aprendizaje

Es un programa gratuito creado en Brasil en el 2013 con el apoyo de la fundación Lemann; esta es una institución que apoya a la mejora de la educación pública.

Su objetivo es “formar gestores que sean líderes transformadores de la escuela, que quieran marcar la diferencia en el aprendizaje de sus alumnos, promoviendo la excelencia y la equidad en sus aulas”. (Weistein, 2015, p. 25). Se requieren tres principios para la gestión efectiva enfocada en los aprendizajes:

- Gestión basada en altas expectativas
- Gestión Democrática
- Gestión centrada en la equidad

- Magíster en liderazgo y gestión educativa

Es un programa creado en Chile en el 2011, tiene un costo de \$5950 dólares y fue creado por la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales, cuya misión es “contribuir a la educación del país apoyando el desarrollo profesional de docentes y directivos, la investigación y la presencia pública en debates sobre los principales desafíos actuales” (Weinstein, 2015, p. 33).

Este magíster es creado con cuatro objetivos que son los siguientes:

- Que los estudiantes sean capaces para aplicar la teoría aprendida sobre el liderazgo y la gestión educativa a la práctica educativa, con el propósito de diseñar soluciones para lograr la mejora del aprendizaje.
- Que los estudiantes sean capaces de tener una buena comunicación para poder resolver conflictos, con el objetivo de crear grupos de aprendizaje de confianza y colaboración.
- Que los estudiantes sean capaces de crear procesos de diagnóstico de una escuela y diseñar rutas de mejora para el aprendizaje.
- Que los estudiantes sean capaces de comunicar efectivamente un análisis y método de mejora de una escuela.

- Programa rectores, líderes transformadores

Es un programa gratuito creado en Colombia en el 2010, apoyado por la fundación empresarios por la educación, cuya misión es “liderar y articular esfuerzos para contribuir a que todos los niños y jóvenes de Colombia tengan educación de calidad que les posibilite hacer lo que valoran, en ambientes colaborativos de aprendizaje, que aporten a la construcción de una sociedad ética, justa, equitativa y democrática” (ExE, 2010, p. 42).

Este programa tiene 3 objetivos:

- Reforzar las capacidades de los directores para mejorar su gestión personal, pedagógica, administrativa y comunitaria.
- Crear líderes conscientes de sí mismos y de lo que valen en la sociedad, para que haya resultados importantes y transformacionales en sus escuelas, por medio de su participación.
- A corto plazo crear un conjunto de aptitudes en los líderes, para que, en el largo plazo, haya grandes impactos en el clima escolar y se mejore la calidad de la educación.

- Programa de formación de directivos por competencias

Se hará énfasis en este programa ya que es uno de los más importantes aquí en Jalisco.

Este programa nace después de haberse dado cuenta que el sistema educativo que se tiene localmente, necesitaba poner atención especial en la figura del directivo escolar, así comienza el proceso de reingeniería cuya premisa es la siguiente “La construcción de una nueva cultura educativa” en la que la máxima prioridad sea el progreso en la educación de niños y jóvenes.

La SEJ se da cuenta del valor que tienen los directivos en las escuelas, ya que juegan un papel importante en el nivel académico del alumnado, porque en su esfuerzo por mejorar la escuela, se obtienen mayores resultados.

Después de eso surge la idea de que profesionalizando las funciones de los docentes y los directivos se podrían lograr mejores resultados.

Este es un programa gratuito creado en México en el 2007 por la Secretaría de Educación Jalisco y es creado por la preocupación de que se promueva el desarrollo en los directivos escolares.

Según la Secretaria de Educación Jalisco (2007) sus objetivos son los siguientes:

- Garantizar que el director reconozca qué se espera de él, tenga claridad en el hacer y cómo alcanzar el objetivo institucional.
- Asegurar la estandarización de los procesos que rigen el funcionamiento de la escuela, como base para la mejora.
- Garantizar que el director asuma su liderazgo y conduzca al colectivo escolar al logro de los propósitos.
- Transformar los modelos de gestión institucional, haciéndolos eficaces y eficientes.
- Generar condiciones para instalar en Jalisco un sistema de formación y evaluación por competencias, con vía a la certificación.
- Contribuir al desarrollo de una cultura colaborativa entre institución privada y escuela pública.

El Programa es impartido en modo de **alternancia**, esto se refiere a que trata de combinar la práctica con la teoría, teniendo así distintos escenarios de aprendizaje, que pueden ser virtuales o presenciales, pero siempre relacionándolos entre sí. Los escenarios son los siguientes:

- **Sesiones presenciales:** son encuentros donde se ven específicamente temas teóricos, pero se trata de hacer las sesiones más dinámicas y colaborativas, donde todos y cada uno de los maestros puedan plantear sus dudas y comunicar sus opiniones.
- **Tutoría:** son las sesiones en las que participan específicamente el formador con el director para ponerse de acuerdo sobre los temas que se van a presentar y crear una retroalimentación de los que ya se presentaron.
- **Formación en contexto:** es la parte donde la teoría se lleva a la práctica, todas las competencias vistas anteriormente se utilizan y se llevan a donde se van a utilizar diariamente.
- **Autogestión:** son actividades que el propio director va a realizar con el propósito de identificar si verdaderamente está comprendiendo las temáticas vistas. Un ejemplo de la autogestión puede ser la autoevaluación.
- **Asesorías virtuales:** es un recurso de apoyo que el director tendrá en caso de tener dudas o simplemente de reforzar el aprendizaje.

Otra situación muy importante que hay que tomar en cuenta, es el perfil de egreso de los directivos que participan en este programa, ya que son varios los elementos ideales que se toman en cuenta para que la problemática educativa pueda llegar a resolverse. Es un largo camino que requiere de mucho esfuerzo por parte de los directivos escolares que participan en

el programa, pero al final rinde fruto y vale mucho el esfuerzo. Según el programa de formación de directivos por competencias creado por la Secretaría de Educación Jalisco, un directivo escolar egresado deberá de ser capaz de:

- Entender correctamente el papel de la comunicación para poder crear estrategias que permitan el diálogo y con esto se puedan cumplir los propósitos educativos. La comunicación es clave para todo, por eso es un factor que se tomado en cuenta en este programa.
- Dirigir la escuela por medio de un modelo de gestión escolar que sea participativo e integral, pero sobre todo que cumpla con la calidad requerida por la política educativa nacional. La participación es algo esencial en las escuelas y en cualquier tipo de Institución, ya que todas las decisiones son mejores cuando se consideran distintas opiniones o ideas.
- Encargarse de la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje de la escuela, a partir de la interpretación de los enfoques psicopedagógicos de Plan y Programas vigentes. Es muy importante que los directivos escolares estén al pendiente de las nuevas teorías pedagógicas ya que éstas son de mucha ayuda en las mejoras de enseñanza.
- Promover la evaluación de calidad que generara una mejora continua en todos los ámbitos de la educación en las escuelas. Las evaluaciones son de gran ayuda para ir monitoreando los cambios en los conocimientos o habilidades de los alumnos e identificar qué se está haciendo bien y que mal para después poder actuar y mejorarlo.
- Reconocer los diferentes niveles de responsabilidad que tiene como servidor público y aplicar los principios y normas que regulan el funcionamiento de la escuela, promoviendo que la comunidad escolar los asuma como medio para dar cumplimiento a los fines y propósitos educativos. Por último, la responsabilidad, ya que del director depende que la escuela progrese o empeore su situación y por escuela estamos incluyendo a todos los alumnos que estudian en ella.

2.3.3 Programa de profesionalización de supervisores

Como se expresa en la trabajo de la etapa de Formación en el Doctorado de Planificación e Innovación Educativa de la Universidad de Alcalá, a continuación se expone este apartado. (Morales, 2011)

Paralelamente al Programa de Formación de Directivos por Competencias, mencionado anteriormente, se inició también en Jalisco, un trayecto formativo para personal con funciones de supervisión que fue un encargo del entonces Secretario de Educación a la Coordinación de Formación y Actualización Docente y posteriormente al Consejo Estatal Técnico de la

Educación. Se denominó a este programa: Profesionalización con Intervención en la Gestión Pedagógica e Institucional de la Supervisión Escolar (PIGPISE)

Se reconoce por parte de las autoridades educativas locales que dicha figura escolar de Educación Básica es un elemento clave para que el director y subdirector ejerzan con profesionalismo su función; por otro lado, el personal con funciones de supervisión son el enlace entre las autoridades educativas del estado y los directivos escolares, por tal razón no podía dejarse de lado la profesionalización de esta importante figura que forma parte de la meso estructura educativa. Además, se reconocía que en su mayoría era necesaria la actualización ya que su posición es privilegiada y si se desarrolla competitivamente su función puede contribuir al logro de los grandes propósitos educativos. Sin embargo, si no posee las competencias necesarias, ni asume la actitud que se espera de él, se torna en un obstáculo para la mejora del servicio educativo.

Por lo expuesto anteriormente se inició la profesionalización del Supervisor General de Sector y del Supervisor de Zona en Educación Básica, con la elaboración de un amplio diagnóstico de la situación que en ese momento vivía esta figura educativa, concretándose con el programa antes referido, del cual se expresó también en su momento como el Trayecto Formativo del Supervisor. Dicho trayecto se conformó por las distintas actividades de actualización del proceso de profesionalización de los supervisores de Educación Básica y se integró por tres Diplomados (SEJ, 2008).

Los instrumentos para el diagnóstico de la situación del Supervisor en el Estado de Jalisco, se diseñaron y desarrollaron con la intención de conocer las necesidades de actualización de este importante elemento de enlace en educación, porque se reconoció en su momento como ahora, que atendiendo dichas insuficiencias se podrían minimizar los obstáculos que pudieran representar; dicho diagnóstico cobró gran importancia porque fue la

base para la implementación del PIGPISE, operado por el Consejo Estatal Técnico de la Educación por encargo especial del Secretario de Educación.

Respecto a estos dos temas de profesionalización de directivos y supervisores en los antecedentes del asunto de esta investigación, es importante reconocer que no estuvieron precisamente vinculados ambos programas de profesionalización de directores y supervisores; y aunque se reconocen considerablemente los logros de ambos proyectos, el hecho de no estar relacionados causó en cierto modo menos impacto del esperado en ambos casos, ya que hubo directores que estaban innovando y se vieron frenados por el supervisor, así como supervisores queriendo implementar estrategias novedosas en las zonas escolares y no tuvieron el apoyo de los directores.

En estas acciones de la Reforma Educativa y en el marco del Servicio Profesional Docente, se pretende la vinculación y colaboración cercana, pertinente y oportuna del directivo y el supervisor, mediante el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) que es el conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados y cuyo principal responsable es el supervisor de zona, que actuará para que conjuntamente con los directivos de la escuela, puedan brindar el servicio de asesoría y acompañamiento pertinentes a las necesidades de los docentes, alumnos y personal en general de las escuelas. Dada la importancia del SATE se explicará en un capítulo aparte.

En las tablas del 10 al 13, se puede observar la cantidad de supervisores atendidos, desde el año 2009 a 2012 en los diferentes niveles y modalidades de educación básica, en cada uno de los Diplomados que integraron el PIGPISE.

Al inicio del PIGPISE, como se observa en la Tabla 10 y en contraste con las siguientes, hubo mayor inscripción de supervisores al programa, que en los años posteriores cuando fue decreciendo; esto se debió a dos situaciones, una de ellas que a nivel nacional se abre otro

Diplomado para atender al personal con funciones de supervisión, y la otra que la participación fue voluntaria y cada vez la intencionalidad para asistir, de los supervisores restantes, era menor.

Tabla 10. Desglose por nivel y modalidad educativa 2009

DIPLOMADO I 2009		
Supervisores formados por competencias	Inicial	-
	Preescolar	102
	Primaria	139
	Secundaria Técnica	11
	Secundaria General	21
	Telesecundaria	22
	Educación Especial	10
	Educación Física y Deportes	26
	Educación Indígena	1
	Total	332

Fuente: Archivos de trabajo del Consejo Estatal Técnico de Educación. Jalisco 2013

En la Tabla 11 se observa al igual que en las demás, la inscripción de los niveles de primaria y preescolar siempre son mayores, ya que el número de supervisores con nombramiento en estos niveles también son mayoría, mientras que, por ejemplo, en el nivel de secundarias técnicas son sólo 20 zonas escolares en todo el estado, en primaria y preescolar son poco más de 900.

Tabla 11. Desglose por nivel y modalidad 2010

DIPLOMADO I 2010		
Supervisores formados por competencias	Inicial	14
	Preescolar	31
	Primaria	41
	Secundaria Técnica	2
	Secundaria General	3
	Telesecundaria	-
	Educación Especial	2
	Educación Física y Deportes	2
	Educación Indígena	-
Total	95	

Fuente: Archivos de trabajo del Consejo Estatal Técnico de Educación. Jalisco 2013

En la Tabla 12 se corrobora lo anotado en las anteriores. Posteriormente la inscripción al Diplomado dejó de ser voluntaria y se hacía el llamado a los supervisores, mediante oficio, por parte de las direcciones de los niveles correspondientes.

Tabla 12. Desglose por nivel y modalidad 2011

DIPLOMADO I 2011		
Supervisores formados por competencias	Inicial	1
	Preescolar	34
	Primaria	40
	Secundaria Técnica	4
	Secundaria General	2
	Telesecundaria	2
	Educación Especial	4
	Educación Física y Deportes	6
	Educación Indígena	3
Total	96	

Fuente: Archivos de trabajo del Consejo Estatal Técnico de Educación. Jalisco 2013

En la Tabla 13 llama la atención la baja inscripción de preescolar y la inscripción cero en los niveles de Inicial, Secundaria Técnica, Secundaria General y Educación Indígena. En ese periodo se disminuyó considerablemente el presupuesto del programa operado por el Consejo Estatal Técnico de la Educación, por lo que se dio prioridad al nivel de primaria.

Tabla 13. Desglose por nivel y modalidad educativa 2012

DIPLOMADO I 2012		
Supervisores formados por competencias	Inicial	-
	Preescolar	6
	Primaria	44
	Secundaria Técnica	-
	Secundaria General	-
	Telesecundaria	2
	Educación Especial	2
	Educación Física y Deportes	11
	Educación Indígena	-
Total	65	

Fuente: Archivos de trabajo del Consejo Estatal Técnico de Educación. Jalisco 2013

Este trayecto formativo tuvo una experiencia muy enriquecedora para algunos supervisores que culminaron los tres diplomados; algunos de ellos estudiaron en la Universidad de Alcalá la especialidad y posteriormente tuvieron la oportunidad de realizar una estancia corta en España e interactuar con sus pares en la Comunidad Autónoma de Madrid.

A partir de 2013 cambia la administración del Estado de Jalisco; las nuevas autoridades de un partido político diferente, cancelaron el programa y ya no se reabre como tal, debido a que se presta mayor atención a la nueva normatividad surgida de la Reforma Educativa 2013.

2.4 La evaluación en la educación básica

A partir del año 2006 y hasta el 2013 en México, para evaluar los resultados en Educación Básica y Media superior se aplicó la prueba denominada Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) en la actualidad lo que la sustituye es el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA).

Por estar en la categoría de evaluaciones externas y ser de gran relevancia, se exponen a continuación.

PLANEA es el nuevo Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes que pone en operación el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) a partir del ciclo escolar 2014-2015, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP).

PLANEA tiene como propósito general conocer la medida en que los estudiantes logran el dominio de un conjunto de aprendizajes esenciales en diferentes momentos de la educación obligatoria. Los resultados de las evaluaciones de PLANEA servirán para la mejora educativa, a partir de los siguientes propósitos que vienen enunciados en la página del INEE (INEE, 2015b, p. 11).

- Informar a la sociedad sobre el estado que guarda la educación en términos del logro de aprendizaje de los estudiantes y de la equidad (o inequidad) que existe en los resultados educativos.
- Aportar a las autoridades educativas información relevante para el monitoreo, la planeación, programación y operación del sistema educativo y sus centros escolares.
- Ofrecer información pertinente, oportuna y contextualizada a las escuelas y a los docentes, que ayude a mejorar sus prácticas de enseñanza y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
- Contribuir al desarrollo de directrices para la mejora educativa con información relevante sobre los resultados educativos y los contextos en que se dan.
- Aportar a los directores y consejos técnicos información útil para realizar una planeación de las actividades escolares orientada al logro de resultados educativos.
- Ofrecer a los docentes información que ayude a mejorar sus prácticas de enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes.

Cabe mencionar que el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes, PLANEA tiene como antecedente ENLACE que operó de manera censal en todas las escuelas del país en los seis grados de primaria y los tres de secundaria de Educación Básica.

Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

A continuación, se explica brevemente la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) inicia en el ciclo escolar 2005-2006, en un principio sólo se evaluó a todos los alumnos de los grados 4°, 5°, y 6° de primaria y el tercer grado de secundaria, al finalizar en 2013 ya se evaluaban los grados de primaria de tercero a sexto y los tres grados de secundaria. (SEP, 2007).

Aun cuando obtuvo alguna crítica negativa, en lo general fue un programa que, dadas la situación de la rendición de cuentas, proporcionó información a los alumnos, sus padres y/o tutores, a los docentes, directivos de las instituciones académicas.

Algunos de los propósitos de ENLACE fueron promover la equidad al detectar desigualdades de calidad en diversos aspectos y tipos educativos del sistema; por otro lado, se observa la necesidad de promover la cultura de la planeación y la evaluación participativas. Además, el hecho de que los resultados se encuentran en la red, al alcance de todos, hace patente la rendición de cuentas en relación al logro académico de los alumnos del Sistema Educativo Nacional.

Más adelante se analizan algunas láminas que nos muestran los resultados históricos del 2006 al 2013 en que se llevó a cabo la prueba ENLACE, esta evaluación se hizo a todos los alumnos, mientras que la de PLANEA, se hizo como máximo en las escuelas de esta investigación a 70 alumnos como muestra representativa por escuela y en los casos en que las

escuelas o los turnos de las mismas cuentan con menos alumnos se hizo solamente a 35 alumnos, también como muestra representativa.

Anteriormente se utilizaban los resultados de ENLACE para sustentar las acciones consignadas en el plan anual de trabajo de cada centro educativo. Actualmente los resultados de la prueba PLANEA se toman en cuenta para construir la Ruta de Mejora lo que da insumos para respaldar sus acciones. Se adjuntan los resultados de PLANEA de cada escuela que forman parte de la muestra de esta investigación (Anexo 2).

Una similitud con PLANEA es que ENLACE (SEP, 2013d) también evaluó a los alumnos con cuatro niveles de logro, siendo los siguientes:

Insuficiente: Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

Elemental: Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

Bueno: Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

Excelente: Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Más adelante se observa que también los niveles de logro en PLANEA son cuatro, aunque ahí se enuncian específicamente las competencias que debe desarrollar el alumno.

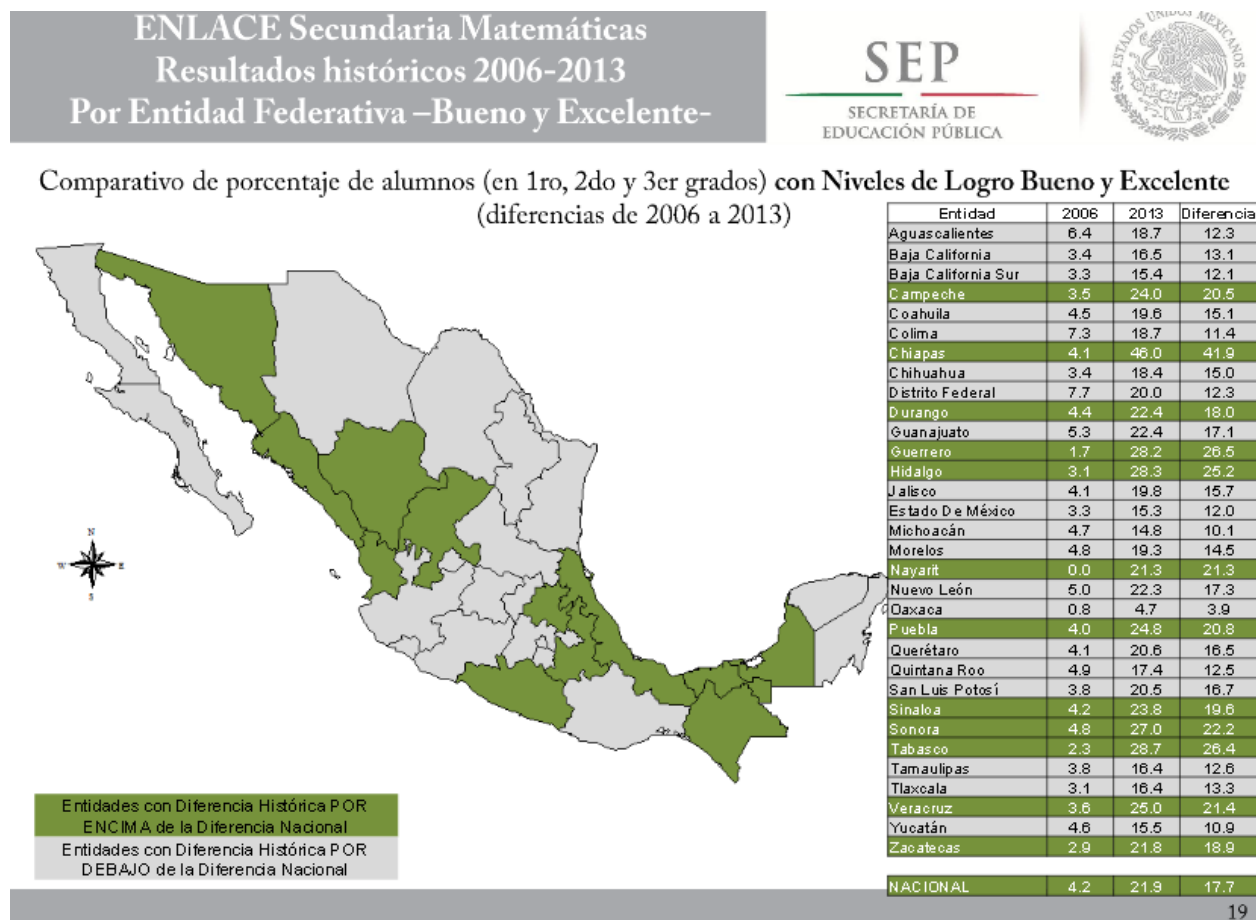
En opinión de la investigadora se perdió mucho al dejar de hacer la prueba ENLACE, ya que era un instrumento de aplicación censal muy valioso, tanto para los supervisores porque podían dar seguimiento a cada una de las escuelas a su cargo y analizar en el Consejo Técnico de Zona (CTZ) los resultados; por otro lado las escuelas con mejores resultados comparten estrategias a manera de benchmarking; para los directores porque podían analizar por grupo los resultados y reflexionar con los docentes de su escuela, haciendo un ejercicio similar al que se hace en el CTZ, pero a nivel de docentes; para los docentes porque podían analizar los

contenidos en los que estaban las mayores fallas y los aciertos, de tal manera podían redireccionar sus técnicas pedagógicas; los alumnos y padres de familia porque podían revisar respuesta por respuesta y ver en qué habían fallado para orientar sus esfuerzos a esos temas.

A continuación, se ajuntan una serie de láminas tomadas de la página oficial de ENLACE; dichas gráficas nos muestran el estado que guardaba la educación secundaria en Jalisco, en sus diversas modalidades desde el 2006 en que inicia la prueba ENLACE hasta el 2013 en que termina, se hará un breve análisis por cada una de las gráficas que se presentan. (SEP, 2013f).

En la Tabla 14 Se observa la diferencia histórica, asignatura de Matemáticas en los ciclos escolares del 2006-2013 en los porcentajes de incremento en los resultados de los alumnos en los niveles de logro bueno y excelente; preocupa que Jalisco no alcanza siquiera la media nacional que es de 17.7 y Jalisco se queda con 15.7.

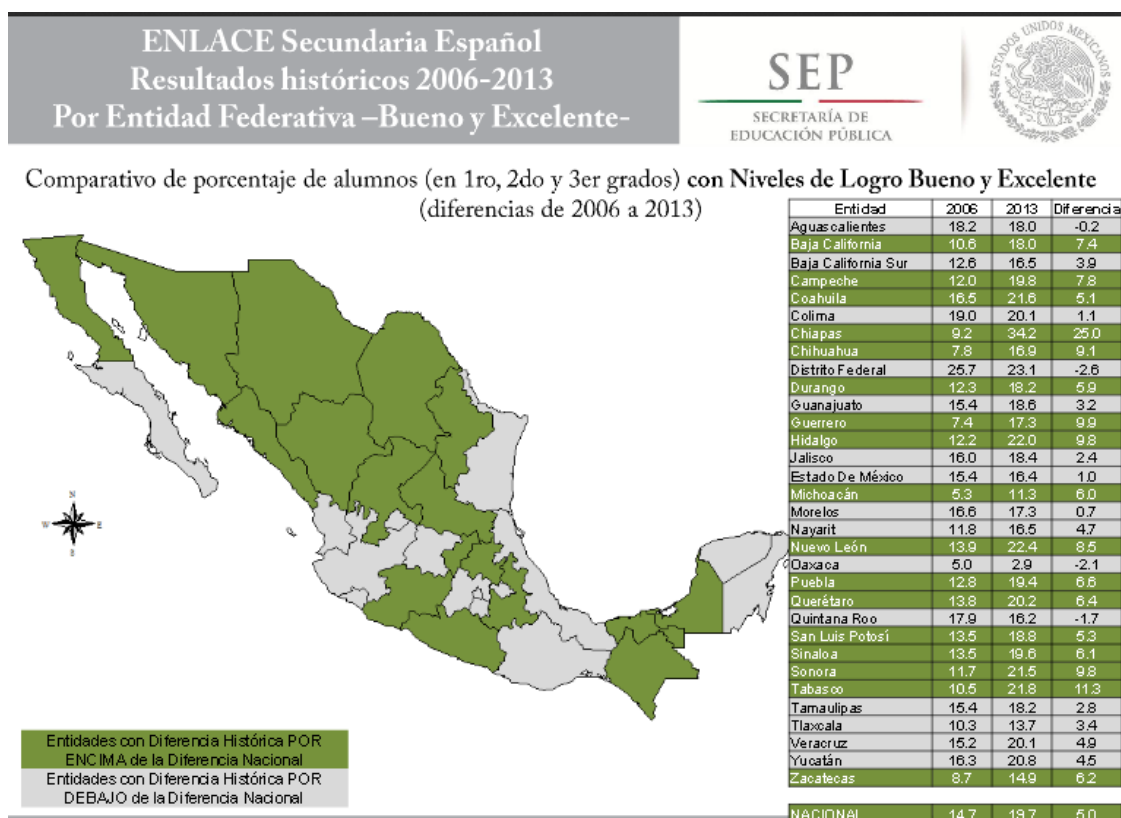
Tabla 14. Resultados históricos 2006-2013 por Entidad Federativa.



Fuente: Resultados históricos 2006-2013
 3°. 4°. 5°. Y 6°. de primaria y 1°. 2° y 3°. De Secundaria. Diap.19
 Jalisco 2013. SEP, 2013
 Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

En la Tabla 15 se puede observar la diferencia histórica en la asignatura de Español en los ciclos escolares del 2006-2013 los porcentajes de incremento en los resultados de los alumnos en los niveles de logro bueno y excelente; preocupa que Jalisco no alcanza siquiera la media nacional que es de 5% y Jalisco se queda con 2.4%, mucho menor el avance en ambos casos que en la asignatura de Matemáticas, aunque cabe señalar que en los niveles de logro en general siempre son mejores en Español que en Matemáticas.

Tabla 15. Resultados de porcentaje de alumnos en 1º, 2º y 3er grado del nivel de Secundaria con Niveles de Logro Bueno y Excelente en la asignatura de Español

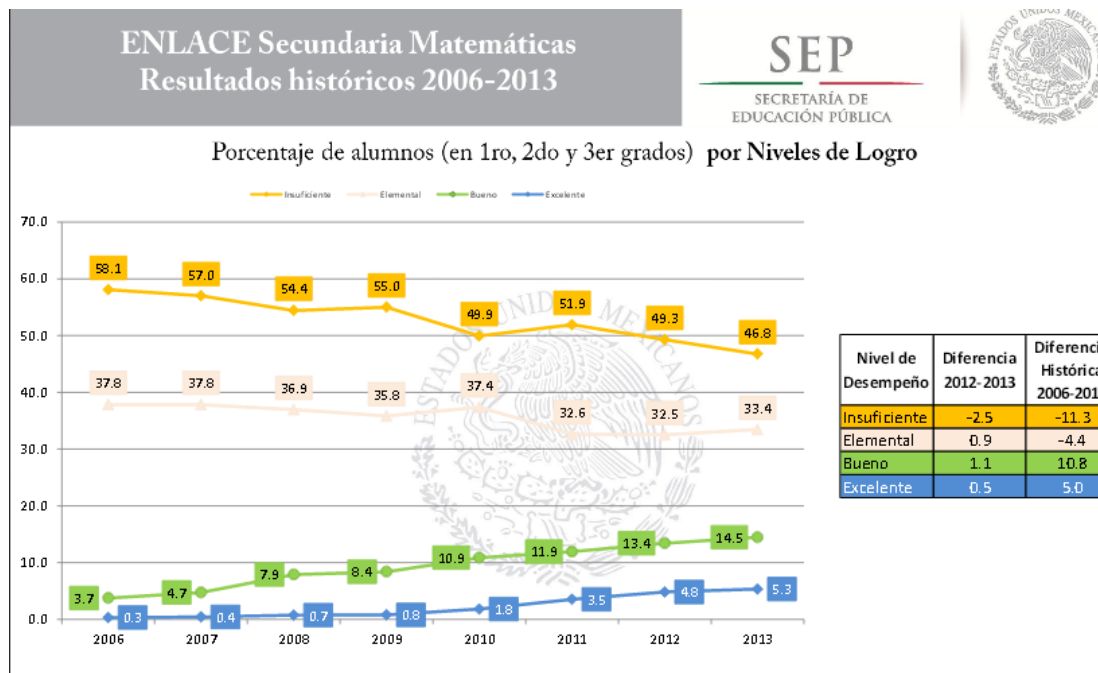


Fuente: Resultados históricos 2008-2013
3º, 4º, 5º y 6º de primaria y 1º, 2º y 3º. De Secundaria. Diap.26
Jalisco 2013. SEP 2013
Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

En la Gráfica 5 Se puede observar que los resultados para México en General y para el Estado de Jalisco en especial, - porque es el estado en que se basa esta investigación- son preocupantes ya que el nivel de logro de los alumnos se observa en más del 50% en el nivel de insuficiencia; son pues estos resultados un acicate para que todas las instancias educativas pongan manos a la obra respecto a diseñar estrategias y acciones para la sensibilización primero y realización después para que tanto alumnos, padres de familia y en general toda la comunidad educativa tome la responsabilidad que le corresponda orientada a la mejora educativa. Por otro lado, podría advertirse como positivo que los niveles de logro bueno y excelente fueron

incrementándose, mientras que los de insuficiente y elemental fueron decreciendo, aunque mínima y lentamente.

Gráfica 5. Porcentaje de alumnos en 1º, 2º y 3er grado de Secundaria, en la asignatura de Matemáticas, por Niveles de Logro

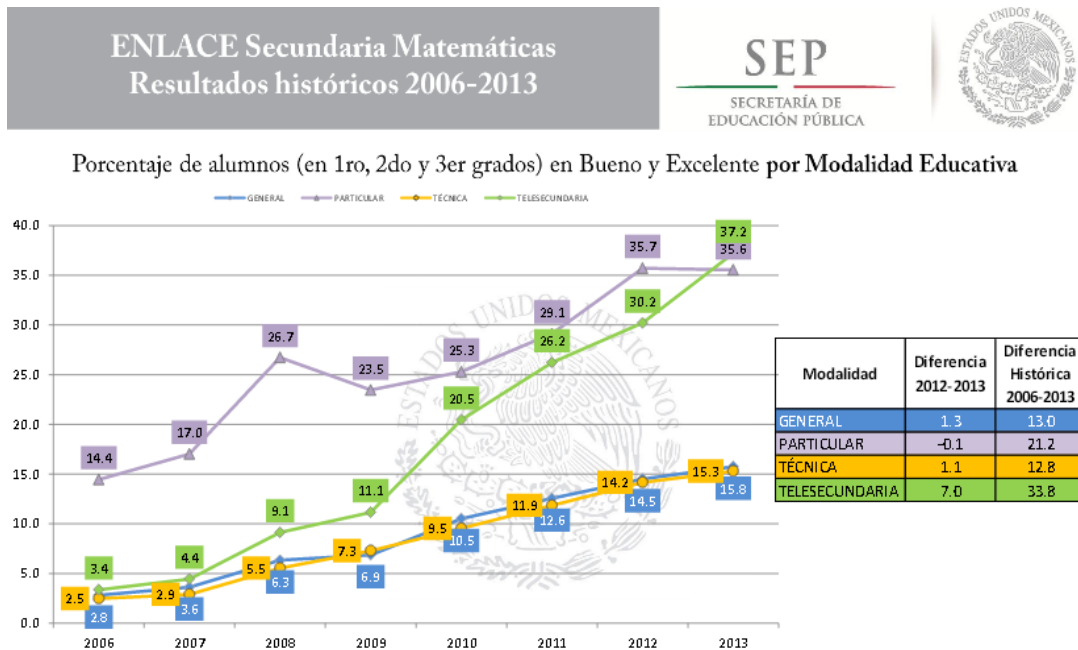


Resultados históricos 2006-2013
 3º, 4º, 5º. Y 6º. de primaria y 1º, 2º y 3º. De Secundaria. Diapositiva 20
 Jalisco 2013. SEP 2013
 Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

Fuente:

En la Gráfica 6 Se aprecia que todas las modalidades han ido superando los porcentajes en niveles de logro; llama la atención el caso de Telesecundarias (en verde) cómo ha ido prosperando; otra situación que llama la atención es la semejanza de los resultados de las modalidades de secundaria técnica y secundaria general, aunque en niveles mínimos; y la gran distancia que hay con las particulares y con telesecundaria.

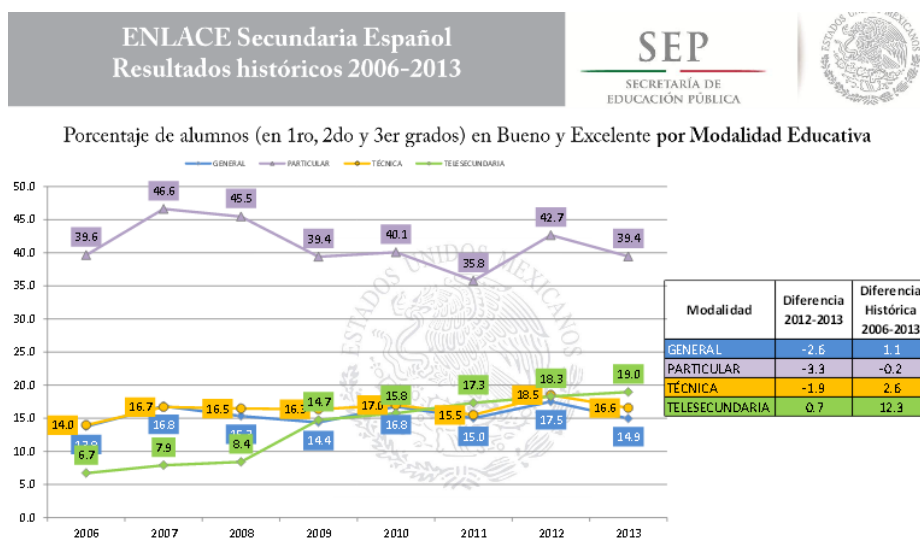
Gráfica 6. Porcentaje de alumnos en 1º, 2º y 3er grado de Secundaria en Bueno y Excelente de la asignatura de Matemáticas, por Modalidad Educativa.



Fuente: Resultados históricos 2008-2013
3º, 4º, 5º y 6º de primaria y 1º, 2º y 3º de Secundaria. Diap. 22
Jalisco 2013. SEP 2013
Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

En la Gráfica 7 se puede observar que los colegios particulares están muy por encima en los resultados obtenidos en la asignatura de matemáticas respecto de las escuelas oficiales en las modalidades de telesecundaria, técnica y general.

Gráfica 7. Porcentaje de alumnos en 1º, 2º y 3er grado de Secundaria en Bueno y Excelente de la asignatura de Matemáticas, por Modalidad Educativa



Fuente: Resultados históricos 2008-2013

3º, 4º, 5º. Y 6º. de primaria y 1º, 2º y 3º. De Secundaria. Diap. 29

Jalisco 2013. SEP 2013

Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)

Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA).

La información que se presenta a continuación fue recuperada de la página de PLANEA 2015, Plan Nacional de Evaluación de los Aprendizajes. Educación Básica. Esta página de consulta para Docentes y Directivos escolares tiene como requisito de entrada la clave del centro de trabajo, posteriormente se anota el turno que se pretende consultar.

En este apartado se anotan primeramente las generalidades de la evaluación con la explicación de PLANEA acerca de los cuatro niveles de Logro de los aprendizajes y las especificidades de cada uno de dichos niveles.

Los resultados de PLANEA no son de manera directa comparables con ENLACE por diferentes razones, como que ENLACE fue aplicado a todos los alumnos y PLANEA por lo general entre 35 y 70 alumnos por turno, - dependiendo del número de alumnos en tercer grado

de las escuelas-, aunque sí son muestras representativas, no fue una prueba censal como el caso de ENLACE.

Tampoco PLANEA se aplicó a todos los grados de secundaria como ocurrió en ENLACE, la aplicación de PLANEA se realizó únicamente a los alumnos de tercero de secundaria, en junio de 2015, para evaluar los aprendizajes al finalizar el ciclo escolar 2014-2015.

Sin embargo, las aplicaciones concurrentes del INEE (Evaluación del logro referida al Sistema Educativo Nacional) y de la SEP (Evaluación del logro referida a los Centros Escolares) la hacen más consistente. La muestra del INEE, constó de 104,204 estudiantes de 3, 446 de sexto de primaria y 144, 517 estudiantes de 3, 529 escuelas de tercero de secundaria en todo el país.

A continuación, de la información de PLANEA, se hace un breve análisis de los resultados de los alumnos de Jalisco, tanto en Matemáticas de 3º.de Secundaria como de Lenguaje y Comunicación del mismo grado y aunque ya se dijo que los resultados no son directamente comparables con los de ENLACE, sí tienen grandes similitudes, como por ejemplo que se expresan los resultados en cuatro niveles.

Niveles de logro en lenguaje, comunicación y matemáticas

Comparando las evaluaciones externas de PLANEA y ENLACE se advierte como se mencionó antes, que ambas tienen cuatro niveles de logro; aquí se presentan los relativos al Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes.

Aunque al analizar los resultados de las evaluaciones de los alumnos por escuela, se observa (Anexo 2) que, aunque algunos resultan más altos, es sólo en apariencia ya que por lo

general todas las escuelas, tanto a cargo de los DNAR como de los DRP, están concentradas en la media, lo que dista de ser un resultado favorable.

Los resultados de los alumnos se presentan en cuatro niveles de logro, que son descripciones de lo que los estudiantes muestran que son capaces de hacer en estas pruebas. El nivel I es el más bajo (los estudiantes muestran una menor cantidad de aprendizajes) y el nivel IV es el más alto (los estudiantes muestran una mayor cantidad de aprendizajes).

Esta página presenta los resultados de los alumnos de tercer año de secundaria de nuestra comunidad escolar en la prueba PLANEA para el ciclo escolar 2014-2015. Se muestra la información de la escuela consultada y también información complementaria de otras escuelas parecidas.

La siguiente información se obtuvo de la consulta a la página web del INEE, en la sección del Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (INEE, 2015b, diapositiva 10-11).

Nivel de logro en lenguaje y comunicación

Nivel de Logro I

Los alumnos son capaces de identificar definiciones y explicaciones en artículos de divulgación científica y la función y recursos lingüísticos en anuncios publicitarios, de comprender el tema de un ensayo, y de identificar la rima en un diálogo teatral.

Nivel de Logro II

Además de los conocimientos y habilidades del nivel anterior, los alumnos son capaces de reconocer la trama y el conflicto en un cuento e interpretar el lenguaje figurado de un poema. Organizan información pertinente y no pertinente para el objetivo de una encuesta e identifican el propósito, el tema, la opinión y las evidencias en textos argumentativos.

Nivel de Logro III

Además de los conocimientos y habilidades de los niveles anteriores, los alumnos son capaces de interpretar hechos, identificar valores y comparar el tratamiento de un mismo tema en dos relatos míticos; reconocen las características sociolingüísticas de personajes en cuentos latinoamericanos, así como el ambiente y el contexto social en el que se desarrolla una obra teatral. Comparan géneros periodísticos y reconocen el tema en un artículo de divulgación científica. Además, pueden comprender el sentido de una oración a partir de los signos de puntuación.

Nivel de Logro IV

Además de los conocimientos y habilidades de los niveles anteriores, los alumnos son capaces de adaptar atributos biográficos hacia una obra de teatro y de seleccionar información relevante en un prólogo para utilizarlo en una reseña literaria. Pueden identificar secuencias argumentativas y valorar sus fundamentos en un ensayo, un artículo de opinión y un debate. Asimismo, logran analizar la función de los pronombres en un texto.

Nivel de logro en matemáticas

Nivel de Logro I

Los alumnos son capaces de resolver problemas que implican estrategias de conteo básicas (visuales) o que implican comparar o realizar cálculos numéricos con números naturales. Además, expresan en lenguaje natural el significado de fórmulas geométricas comunes y viceversa. Se considera que tienen carencias importantes en el dominio curricular ya que no demostraron lo siguiente: Resolver problemas que impliquen las operaciones básicas con números decimales, fraccionarios y números con signo; el mínimo común múltiplo y el máximo común divisor, y problemas de valor faltante que implican relaciones de proporcionalidad directa; así como, calcular perímetros y áreas, y resolver ecuaciones de primer grado de la forma $ax+b=c$ y sus expresiones equivalentes

Nivel de Logro II

Además de los conocimientos y habilidades del nivel anterior, los alumnos son capaces de resolver problemas con números decimales, algoritmos elaborados como la raíz cuadrada y el máximo común divisor, y ecuaciones lineales sencillas. Reconocer las relaciones de los ángulos de triángulos y los que se forman entre paralelas cortadas por una transversal, así como las secciones que se generan al cortar un cono. Calcular el volumen de cuerpos con caras planas; reconocer y expresar, de diferentes formas, relaciones de proporcionalidad directa y plantear relaciones sencillas de proporcionalidad inversa.

Nivel de Logro III

Además de los conocimientos y habilidades de los niveles anteriores, los alumnos son capaces de resolver problemas con números fraccionarios, con signo o potencias de números naturales. Sumar o restar expresiones algebraicas e identificar la ecuación o el sistema de ecuaciones que modelan una situación. Resolver problemas que implican el teorema de Pitágoras, la imaginación espacial (sólidos de revolución), propiedades de ángulos en círculos o triángulos y relaciones de semejanza de triángulos. Calcular el

perímetro del círculo y de áreas de figuras compuestas. Resolver problemas de cálculo de porcentajes o reparto proporcional y modelar gráficamente un fenómeno que involucra únicamente funciones lineales.

Nivel de Logro IV

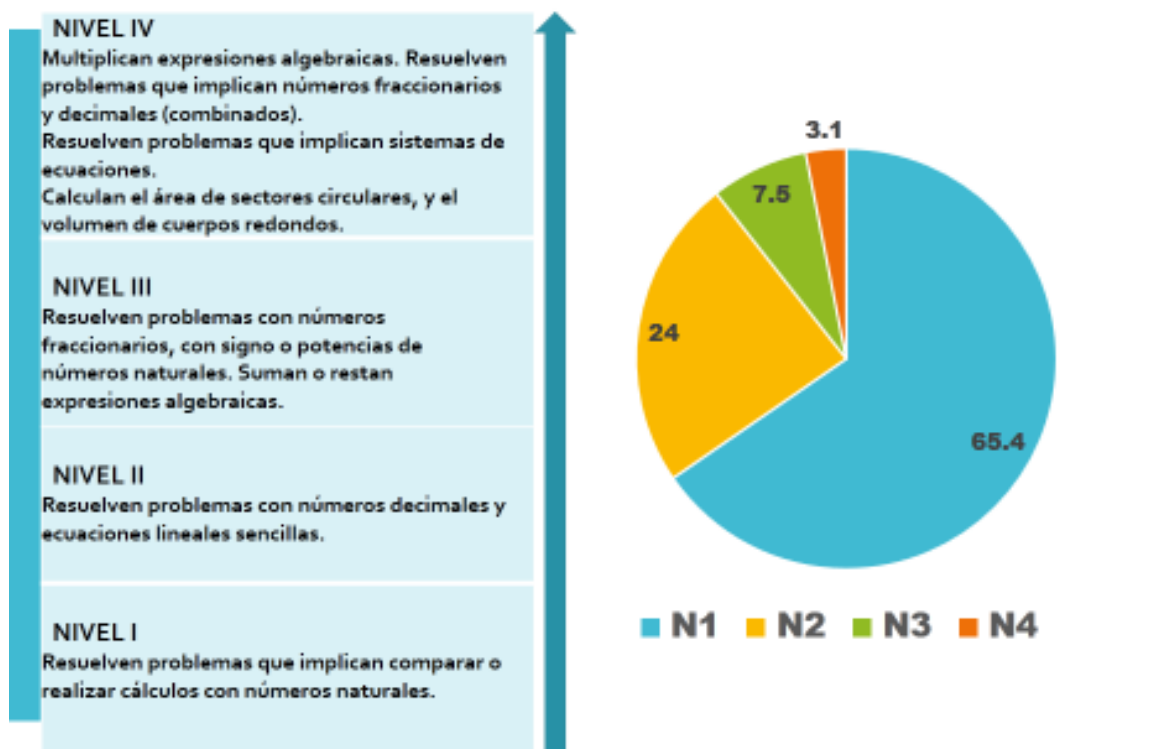
Además de los conocimientos y habilidades de los niveles anteriores, los alumnos son capaces de calcular términos de sucesiones y multiplicar expresiones algebraicas. Resolver problemas que implican números fraccionarios y decimales (combinados), el uso de notación científica o de una ecuación o sistema de ecuaciones. Resolver problemas que implican transformaciones de figuras, propiedades de mediatrices y bisectrices, y razones trigonométricas. Calcular el área de sectores circulares y coronas, y el volumen de cuerpos redondos. Resolver problemas que implican estrategias de conteo, calcular la probabilidad de un evento simple o abstraer información de tablas y gráficas. Modelar gráficamente un fenómeno que involucra funciones lineales y cuadráticas.

En la mayoría de cada una de las escuelas de la Zona Escolar No. 20 se programó aplicar las pruebas a 70 alumnos por escuela por turno, tanto en Lenguaje y comunicación, como en Matemáticas; en todos los casos los porcentajes de aplicación a alumnos evaluados son representativos de la totalidad de las escuelas de la zona.

Se agregan las siguientes gráficas de PLANEA 2015. INEE. (2015b).

Tomando en cuenta que el Nivel IV es el idóneo y el Nivel I el no idóneo, se observa en la Gráfica 8 algo que preocupa demasiado, saber que el 65.4 de los alumnos que terminan 3° de Secundaria se encuentran el nivel de logro mínimo y si se contrasta con ENLACE sería insuficiente para seguir avanzando a niveles de educación media superior. El nivel II que es apenas elemental también observa un alto porcentaje, lo que de manera natural se ve que los niveles de logro III y IV apenas rebasan el 10%.

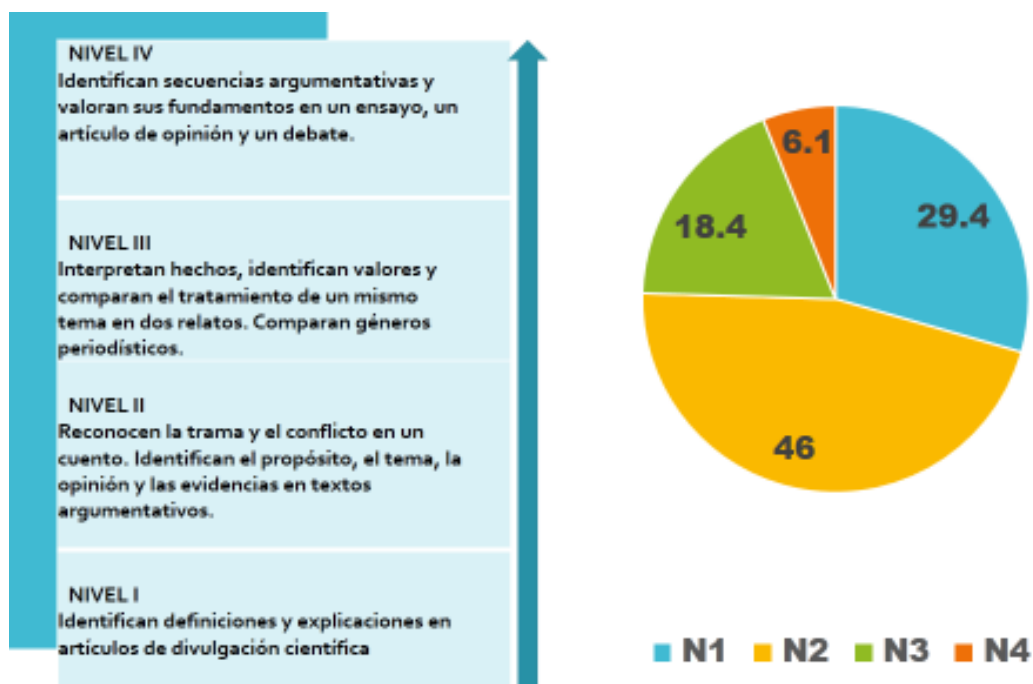
Gráfica 8. Resultados en Matemáticas: 3° de Secundaria



Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)
Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y Matemáticas.
Diapositiva 11
INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2015

Otra similitud que se aprecia en la Gráfica 9 respecto a los resultados de ENLACE es que en Lenguaje y Comunicación en 3° de Secundaria, que puede decirse que es la de Español, los resultados son un poco menos desalentadores que en Matemáticas, aunque haciendo el análisis también demuestran las carencias en la consecución del perfil deseado en este tema ya que el 29.4% de los alumnos se encuentran en el nivel de logro mínimo: Nivel I y el 46% apenas en el inmediato superior; Nivel de Logro II.

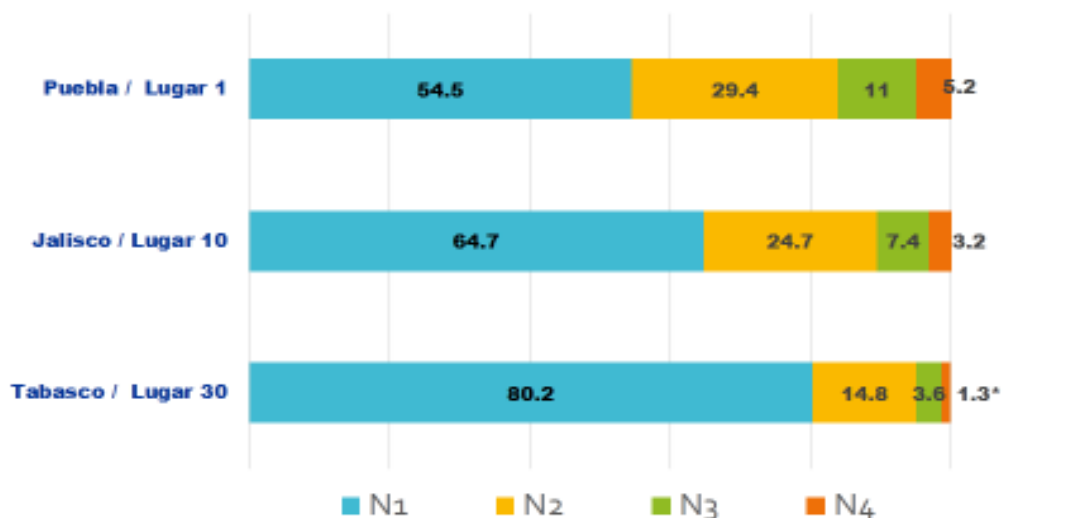
Gráfica 9. Resultados en Lenguaje y Comunicación 3° de Secundaria



Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)
 Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y Matemáticas. Diapositiva 10
 INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2015

En la Gráfica 10 en cuanto a los resultados estatales en Matemáticas de 3° de Secundaria, podemos analizar que Jalisco se encuentra apenas arriba de la media nacional que como se observó en la gráfica correspondiente, los alumnos de Jalisco que se encuentran en el Nivel I son el 64.7% mientras que en la media nacional fueron el 65%, por otro lado, la suma de los Niveles III y IV apenas llegan a 10.6% igual que la media nacional. Esto se puede contrastar con la Gráfica 8.

Gráfica 10. Resultados en Matemáticas: 3° de Secundaria en Jalisco

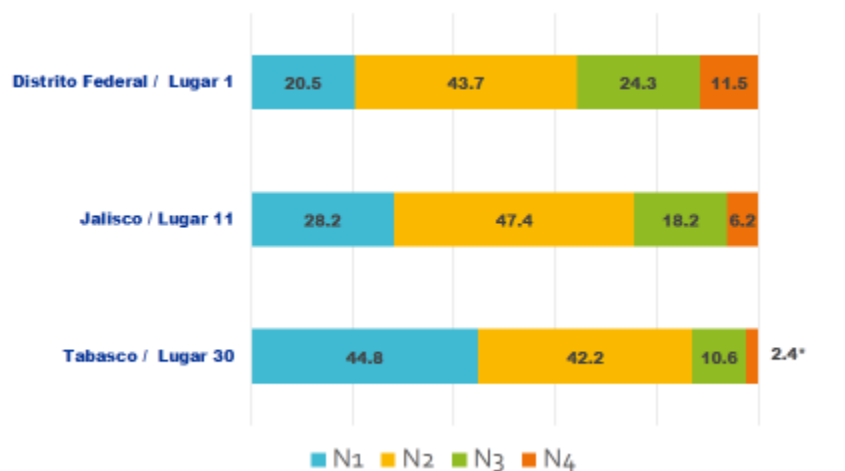


*Estimación cuyo coeficiente de variación es superior al 20% pero inferior al 33.3% por lo que puede estar sesgada.

Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)
 Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y Matemáticas.
 Diapositiva 19
 INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2015

Si se toma como válida la información de la Gráfica 11 que corresponde a los resultados del Estado de Jalisco en Lenguaje y Comunicación, en el grado de 3° de Secundaria, se observa que el 28.2% de los alumnos de nuestro estado se encuentran en el Nivel de Logro I, que corresponde al mínimo y están ligeramente mejor que la media nacional que es de 29.4%, sin embargo en el Nivel de Logro II, que no es tampoco satisfactorio estamos en 47.4% dando una suma de 76.8% en los niveles más bajos (I y II), mientras que la media nacional de los mismos niveles da una suma de 75.4% como podemos observar en la Gráfica No. 10.

Gráfica 11. Resultados en Lenguaje y Comunicación 3° de Secundaria en Jalisco

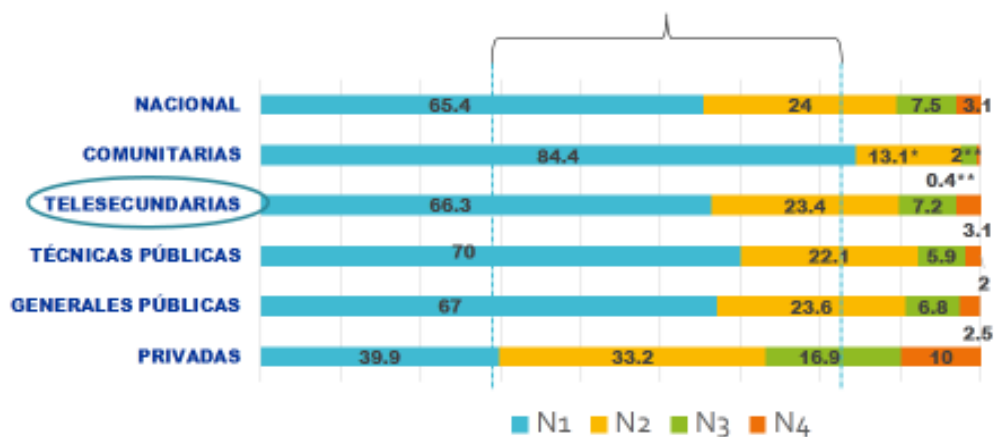


*Estimación cuyo coeficiente de variación es superior al 20% pero inferior al 33.3% por lo que puede estar sesgada.

INEE (2015) Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)
 Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y Matemáticas.
 Diapositiva No. 17
 INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2015

Se puede observar que el Sistema Educativo Nacional, principalmente la Educación Pública, debe idear nuevas políticas, planes, estrategias, de tal manera que se avance en los resultados educativos. En la Gráfica 12 llama la atención el color azul como predominante, siendo este el representativo del Nivel de Logro I, o sea el más bajo, si se comparara con la prueba ENLACE, correspondería al insuficiente. La diferencia en el nivel I entre las escuelas privadas y comunitarias es de 44.5%; sobra decir las desigualdades a que se enfrentan dichos alumnos. Por otro lado, si tomamos en cuenta que los niveles idóneos o ideales son los que corresponden a los colores rojo y verde; desanima ver que los alumnos mexicanos en estos niveles son los menos.

Gráfica 12. Resultados en Matemáticas de 3° de Secundaria según tipo y modalidad de escuela



*Estimación cuyo coeficiente de variación es superior al 20% pero inferior al 33.3%, por lo que puede estar sesgada.

** Estimación cuyo coeficiente de variación excede al 33.3% por lo que se omite debido al sesgo.

Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA)

Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y Matemáticas. Diapositiva No. 27

INEE Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México 2015

2.4.1 Las concepciones y el proceso de la evaluación

La evaluación es un componente que tiene un lugar protagónico en los procesos asociados a la Reforma Educativa en México. Especialmente, está ligada al Desarrollo Profesional Docente. Por esta razón, este apartado aporta a la profundización del tema.

El concepto de evaluación aparece influido por principios empresariales, a partir de procesos de industrialización originados en Estados Unidos a principios del siglo XX, con el fin de medir de manera cuantitativa los resultados de sus producciones. Por tanto, es un concepto que se aplica con la finalidad de determinar el grado de eficacia y eficiencia de los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilita la determinación de desviaciones y la adopción de medidas preventivas o correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

La evaluación de programas se inspiró en los mismos principios del método tyleriano para diseñar pruebas de rendimiento: evaluar en qué medida se han logrado los objetivos; estos métodos para valorar el aprendizaje y los programas estuvieron sin cuestionarse por más de 20 años (Garduño, 2005). En esta perspectiva tradicional, la evaluación se define como un proceso de recogida de información, orientado a la emisión de juicios de mérito o de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención. Se refiere a una fase de proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas educativos; se utiliza para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario. En las concepciones actuales, la tendencia de la evaluación formativa o comprensiva establece una estrecha relación entre la evaluación y la toma de decisiones, ya que está orientada a la mejora de la intervención evaluada.

Por tanto, en la educación, la evaluación se considera como una oportunidad de aprendizaje donde se pueden identificar los aciertos para repetirlos y los errores para superarlos; es decir, de igual manera puede ser un balance entre los logros y las dificultades, los avances y los retrocesos, los beneficios y los obstáculos, lo que se aprendió y lo que falta por aprender, pero de manera primordial, la conformidad y la congruencia para desarrollarla. En suma, la evaluación es un proceso metacognitivo que da pie a la posibilidad para desempeñarse mejor con el fin de propiciar la consecución del propósito educativo.

Para Casanova (1998) la evaluación consiste en un proceso sistemático y riguroso de obtención de datos, que incorpora al proceso educativo desde su comienzo hasta la manera de disponer la información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor y tomar decisiones para proseguir la actividad educativa. Se clasifica en diversas tipologías: según su función, el tipo y tiempo.

Según su **función** la evaluación puede ser: predictiva, de regulación, formativa, prospectiva, de control de calidad, descriptiva, de verificación, de desarrollo, entre otras, las

cuales pretenden conseguir y realizar clasificaciones con mayor amplitud. La postura de esta investigación se encuentra en la evaluación formativa, que es utilizada en la valoración de procesos, ya sean de funcionamiento general, de enseñanza o de aprendizaje. Su finalidad es mejorar o perfeccionar al proceso que se evalúa; sus efectos son permanentes, las decisiones que toma son de forma continua. La evaluación formativa garantiza que los medios del sistema sean los adecuados a las características de los implicados en el proceso evaluado y a su vez valora los avances y el proceso de movilización de saberes.

La evaluación según su **normotipo**, es un referente externo para evaluar un objeto o sujeto, se distinguen tres modalidades: primero, la evaluación por normas, supone la valoración de un sujeto en función del grupo en el que se encuentra integrado, permite la comparación entre distintos objetos o individuos, pero no ofrece orientaciones específicas de mejora. Se utiliza, sobre todo, cuando se desea determinar la posición ordinal de un sujeto respecto a otros. Segundo, la evaluación por criterios o estándares, permite establecer estrategias de mejora individual, curricular o institucional, ya que se identifican los grados de dominio en cada contenido evaluado. Se utiliza para conocer la eficacia de las actividades con respecto a un ámbito de intervención y para determinar el grado de éxito en relación con los objetivos que se persiguen; para ello es necesario, establecer de manera apropiada los objetivos y los criterios de la actividad que se evalúa.

La tercera modalidad es la evaluación participativa. A raíz de las nuevas necesidades de la realidad; se centra en la mejora de grupos e instituciones a través de una actitud reflexiva y transformadora de sus miembros, promueve el aprendizaje en la realidad sobre la que actúa, conduce a un nivel cada vez más fuerte de apropiación del proyecto, de cohesión del grupo, de capacidad de autorreflexión y cambio de independencia y autonomía respecto a asesores externos. El evaluador, aunque es externo, se convierte en un facilitador del proceso en un ambiente orientado al contexto específico de su labor profesional. Esta evaluación avanza hacia

una modalidad participativa, en el sentido de incorporar en el diseño la discusión en diferentes planos y etapas entre expertos, investigadores, profesionales de la educación. Se convierte en un reto en este tipo de investigación evaluativa ya que finalmente, los sujetos evaluados no participan en la evaluación en sí misma.

La evaluación según su **temporalización**. De acuerdo con los momentos aplicados en la evaluación, ésta puede ser inicial y es aplicada al comienzo de un proceso de valoración. La evaluación procesual entendida como la valoración continua, mediante la obtención sistemática de datos, análisis de los mismos y toma de decisiones oportuna. Por último, la evaluación final, de una manera parcial, puede estar referida al fin de un ciclo, curso o etapa educativa; supone un momento de reflexión en torno a lo alcanzado después de un plazo establecido para llevar a cabo determinadas actividades. Es una evaluación en la que se comprueban los resultados obtenidos, sin dejar de ser formativa, apoya la retroalimentación de quien debe tomar decisiones oportunas para mejorar el proceso educativo evaluado.

2.4.2 La evaluación comprensiva para el logro y desempeño educativo

La evaluación no es un fin en sí misma, sino un proceso para obtener conocimiento que permita mejorar la formación, igualar las oportunidades y tomar acciones equitativas desde las diferencias. Evaluar, por más sofisticada que sea la prueba, con el propósito de establecer un ranking, de clasificar, escindir, jerarquizar, excluir, segmentar, segregar tiene consecuencias perversas; abre las brechas de la desigualdad entre ciudadanos, instituciones, estados o países.

En respuesta a estos planeamientos, existen propuestas teóricas y metodológicas que están influyendo sobre la actividad evaluadora. Tradicionalmente los marcos teóricos y metodológicos de esta actividad constituyen una realidad heterogénea; su expansión, globalización y la apertura a otros campos profesionales, incorporan términos como “meta

evaluación”, “evaluación intradisciplinar”, entre otros. Sin embargo, la evaluación se convierte en un problema si en cualquiera de estas orientaciones se asume una perspectiva de forma acrítica, sin cuestionar su fundamento, los principios que la orientan y la metodología mediante la cual se desarrolla.

Existen dos perspectivas de la evaluación basadas en puntos de vista sobre los retos que tiene la evaluación como actividad científica y que comprometen tanto a los teóricos como a los prácticos: la evaluación como disciplina, y la evaluación como compromiso (Buendía, González y Pozo, 2004).

En cuanto a la evaluación como disciplina, parte de la tendencia actual de consolidar la actividad evaluativa, es decir, a estructurar, categorizar y consensuar los conocimientos que enmarcan la práctica de un evaluador. Esta perspectiva concibe a la evaluación como una actividad fundamentalmente aplicada, la propuesta común es partir de la reflexión sobre la propia práctica identificando los parámetros teóricos que determinan lo que hacemos y cómo lo hacemos. Implica avanzar a la identificación de estos conocimientos a partir de los cuales cada evaluador configura su actividad práctica.

Stake define la evaluación como búsqueda del conocimiento sobre el valor de algo. Cuando ese conocimiento implica comparar un resultado, rendimiento, actividad o logro con un criterio esperado, entonces se refiere una evaluación basada en estándares. “Un estándar es una cantidad, un nivel o una manifestación de un criterio determinado que indica la diferencia entre dos niveles de mérito distintos” (Stake, 2014, p. 12) Un criterio es un descriptor o atributo, y un estándar es la cantidad de ese atributo necesaria para una cierta valoración.

En este enfoque se suele interpretar méritos y deficiencias en términos de productividad y eficacia o de costo-beneficio. Los diseñadores de los programas son los que fijan los

estándares. Aunque las personas diferentes tienen estándares también distintos la evaluación podría ser una actividad bastante simple si se contara con estándares consensuados.

En contraste, en la evaluación comprensiva se incluyen matices de los significados de términos como logro, éxito o bueno/buena porque responden a condiciones situacionales. “Los estudios de evaluación comprensivos enfatizan las cuestiones sociales y los valores culturales tanto como los dilemas personales y programáticos” (Stake, 2014). Estos estudios de evaluación se basan en el modo interpretativo, son sensibles las voces de las personas involucradas.

La primera es una forma de pensar basada en criterios, ya que se basa en variables descriptivas y, la segunda, es interpretativa porque se desarrolla sobre el conocimiento experiencial y personal en un espacio y un tiempo reales y con personas también reales. Se opta por utilizar los estándares como conceptos clave de las mediciones y por la comprensividad e interpretación del evaluador como otra vía. El pensamiento basado en criterios es importante, pero también lo que es la interpretación.

Aunque pueden parecer contrarias Stake (2014, p. 11) propone “mezclar las dos tendencias, con la intención de dar respuesta a funciones distintas de la evaluación, a dimensiones variadas de los programas y a supuestos diferentes en la interpretación del significado de los hechos”. No se refiere a una simple complementariedad, sino a yuxtaposición para posibilitar aplicaciones prácticas de evaluación mixta. Esta postura coincide con la tendencia actual de tender puentes entre diferentes posturas metodológicas.

Este enfoque combina los diversos tipos de evaluación de acuerdo a los supuestos teóricos propuestos por Buendía, González y Pozo (2004). Se trata de una evaluación orientada hacia los resultados que pretenden “efectuar operaciones de control y verificación para estimar la eficacia de las políticas y los sistemas de intervención social” (Buendía, González y Pozo, 2004, p. 40). De manera simultánea es una evaluación guiada por la teoría que contribuye a

validar las teorías y mejorar los programas de intervención social. Además, se pretende que sea una evaluación inclusiva, porque propicia la participación reflexiva de los agentes involucrados y la construcción del conocimiento sobre el objeto a evaluar.

En la perspectiva de la evaluación como compromiso, propone una mirada distinta sobre la práctica profesional, ya que la evaluación no se centra en la búsqueda de la imparcialidad y la certeza para afianzarse como disciplina científica. Antes que emitir juicios, se pretende fundamentalmente “incrementar la conciencia crítica colectiva sobre la acción social” en la lucha a favor de una sociedad más justa y solidaria. Esto supone el compromiso del evaluador con el desarrollo ciudadano. (Buendía, González y Pozo, 2004, p. 53)

El investigador evaluativo se enfrenta a fuertes dilemas que condicionan la toma de decisiones desde el principio de su labor. Determina el peso que debe tener el conocimiento que pretende y las implicaciones en el desarrollo educativo; debe crear equilibrio entre hechos y evaluadores, entre la lógica y la ética social; entre los criterios y límites del rigor técnico y el diálogo con los agentes involucrados; entre el marco teórico y la metodología, y, sobre todo, entre la exigencia de obtener resultados válidos y confiables, que puedan ser útiles para todos los implicados en el proceso y la negociación con la comunidad; entre otros.

De aquí que evaluar es autorreflexionar, mejorar la práctica educativa (docente y directiva), tomar mejores decisiones para retomar el rumbo o hacer un giro hacia mejores resultados; es comprometerse con una empresa común, informarse y formarse mejor para incidir en la mejora educativa, que finalmente implica que los estudiantes aprendan mejor.

2.4.3 La calidad y el logro como objeto de la evaluación en la educación básica

Como consecuencia esperada de poner en marcha adecuadamente las políticas en una reforma educativa es la mejora o la innovación en el aprendizaje. Esto significa que para apoyar la

reforma debe existir un marco coherente para el seguimiento, evaluación y valoración con la capacidad para interpretar los resultados en todos los niveles del sistema y generar información suficiente para ajustar las estrategias (OCDE, 2015)

La primera condición a evaluar es la calidad misma y eso requiere de ciertas reflexiones. En este caso la mejora está asociada a la calidad que “es un conjunto de variables articuladas y analizarlas supone algo complejo; no puede ser ¿Está peor o mejor el sistema educativo?” (SITEAL, 2014). Las evidencias dicen que se tienen mejores resultados que diez años atrás, pero hoy día el enorme desafío es ofrecer condiciones y oportunidades de aprendizaje al 80% del estudiantado.

Históricamente se establecía la ampliación de las oportunidades de acceso a la escuela como un criterio de calidad, pero ha sido claro que la cobertura no es suficiente para evaluar la calidad de un sistema. El *Atlas de las Desigualdades Educativas en América Latina* desarrollado por el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL, 2006), hace evidente que se observa un avance democrático de los sistemas educativos latinoamericanos, sin embargo, todavía las oportunidades de acceso y permanencia no están reservadas para todos. El derecho a la equidad en la educación va evolucionando de acuerdo a las desigualdades que se van generando. Los países latinoamericanos han estado avanzando en las oportunidades de acceso, y eso ya es un logro determinante, sin embargo, pensar que el derecho a la educación está siendo garantizado porque se masifica la entrada a la escuela es una idea simplista.

Ahora es fundamental asumir que las oportunidades de aprendizaje son parte constitutiva del derecho a la educación, sobre todo porque la barrera trasladó al interior de la escuela y ya no se restringe al acceso. Esto impide a muchos tener una oportunidad efectiva de formación y desarrollo (SITEAL, 2014). Un factor determinante de la calidad educativa es el cumplimiento del aprendizaje y el papel que desempeña la escuela como agencia de producción

de saberes. Lo que aprenden los niños y las niñas en las escuelas constituye un problema fundamental de la política educativa. (SITEAL, 2014)

Asumiendo que el aprendizaje es el elemento más relevante de la calidad y un componente del derecho a la educación, los mecanismos de medición del aprendizaje no se pueden definir de forma estandarizada y general. Los resultados de la aplicación de diversos instrumentos deben ser interpretados a la luz de las condiciones contextuales y en articulación con otros factores; en este caso además del aprendizaje, se incluye el avance en la normalidad mínima en cada escuela, la equidad y la inclusión, y con ello, el rezago educativo.

Con estas afirmaciones, la evaluación no es sencilla; incluye procedimientos y concepciones y conlleva una multiplicidad de significados, frecuentemente poco claros para quienes lo emplean.

2.5 La Reforma Educativa y el directivo escolar

El directivo escolar, es figura central para el logro de los propósitos de la Reforma Educativa por la importancia de su gestión en el ámbito escolar, ya que funge como enlace entre la gestión pedagógica del aula y el mandato de la gestión institucional.

2.5.1 Concepto de funciones de dirección y de supervisión

Tomando en cuenta que este trabajo transversalmente trata de la función directiva y complementariamente a esto la función supervisora, se transcriben a continuación los conceptos correspondientes al personal con funciones de Dirección y de Supervisión contenidos en el artículo cuarto, fracciones XXIII y XXIV de la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013).

XXIII. Personal con Funciones de Dirección: A aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.

personal comprende a coordinadores de actividades, subdirectores y directores en la Educación Básica; a jefes de departamento, subdirectores y directores en la Educación Media Superior, y para ambos tipos educativos a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada;

XXIV. Personal con Funciones de Supervisión: A la autoridad que, en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación.

Este personal comprende, en la Educación Básica, a supervisores, inspectores, jefes de zona o de sector de inspección, jefes de enseñanza o cualquier otro cargo análogo, y a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes en la Educación Media Superior (DOF, 2013c, p. 3-4).

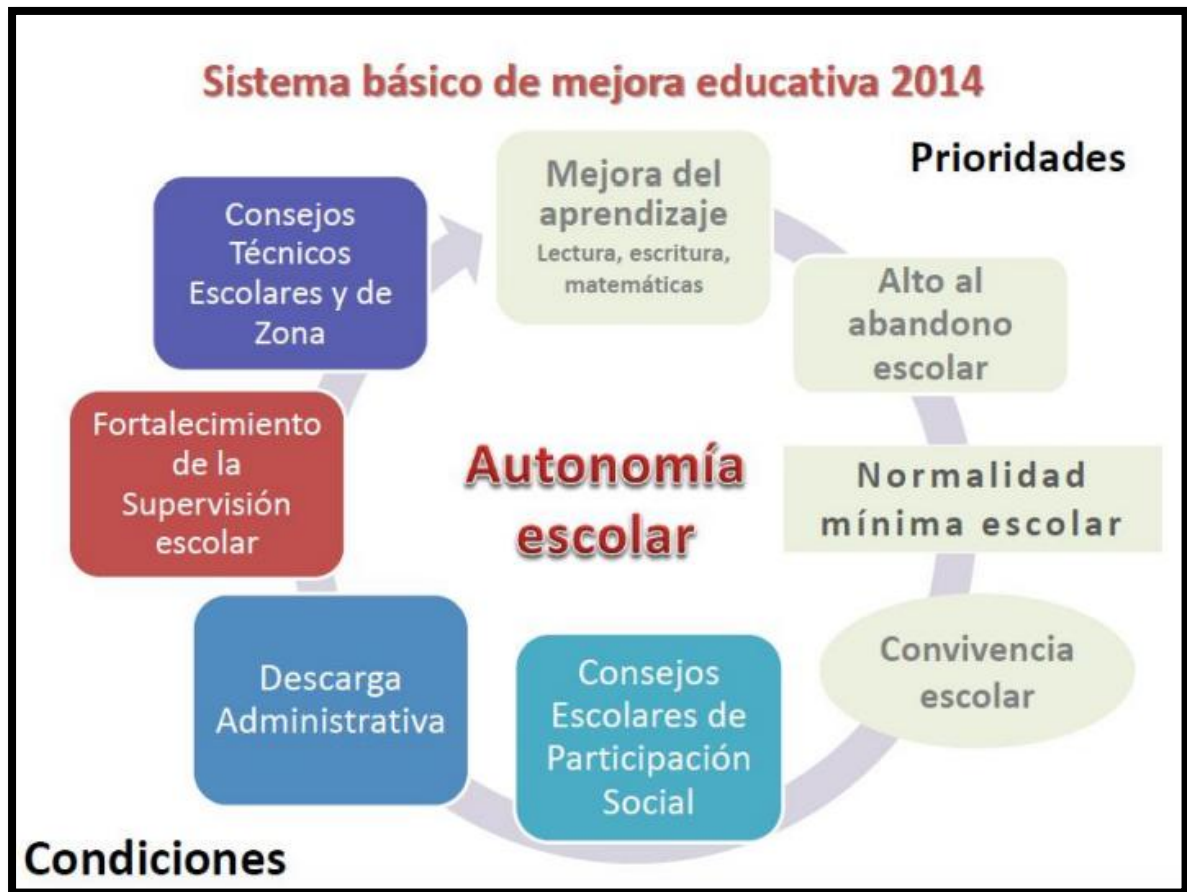
2.5.2 Sistema Básico de Mejora

Se refiere al esfuerzo que cada entidad debe de hacer con todo lo que esto implica para poder alcanzar la calidad educativa. Debe de haber una buena planeación y es por eso que se establece este sistema.

El Sistema básico de Mejora que se observa en el Esquema 3 tiene como antecedente el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que como ya se dijo, aporta elementos muy valiosos para la operación de las tareas en las escuelas; sin embargo se advertía la necesidad de integrar las soluciones a las problemáticas detectadas que no siempre obedecían a una única dimensión, de esta manera pueden tratarse partiendo de prioridades educativas. En dicho esquema, se puede sintetizar el Sistema Básico de Mejora en una sola imagen; este sistema contempla cuatro prioridades y cuatro condiciones para que pueda cristalizarse la autonomía de la gestión, en una

toma de decisiones conjunta y responsable orientada a la mejora continua de la escuela. (SEP, 2014c)

Esquema 3. Sistema Básico de Mejora



Fuente: SEP. Sistema básico de mejora educativa. La autonomía escolar y el sistema básico de mejora educativa. (SEP, 2013c).

Cabe aclarar que el directivo escolar llevará el liderazgo responsable para la concreción de la autonomía escolar, además los referentes naturales para lograrlo es la atención eficiente y permanente de las prioridades educativas, por lo que a continuación se describen más ampliamente.

Prioridades Educativas de la Educación Básica.

- **Mejora del aprendizaje**

Es la primera de las prioridades del sistema básico de mejora, trata de llevar a cabo estrategias para que los maestros y directivos puedan centrar su atención en la búsqueda de la calidad educativa, ya que ésta llevará a obtener un mejor aprendizaje por parte de los alumnos y con ello mejores resultados. El aprendizaje debe centrarse más que nada en las competencias de lectura, de escritura y matemáticas.

- **Alto al abandono escolar**

Otra de las importantes prioridades es el alto al abandono escolar; para esto se requiere la formulación de un plan en el que la población más vulnerable se vea beneficiada o apoyada por parte del gobierno, para poder alcanzar un mejor índice de ingreso y permanencia.

- **Normalidad mínima escolar**

Existen poblaciones más vulnerables que otras, por lo que se les debe dar un apoyo mayor para que lleguen a alcanzar los mismos objetivos que las poblaciones que no están en tal grado de vulnerabilidad. El apoyo debe orientarse prioritariamente a: la educación especial, educación indígena, telesecundaria, multigrado y población en contexto de migración. Poner más atención a este tipo de escuelas para que los niños y jóvenes se puedan desarrollar de la mejor forma.

- **Convivencia escolar**

Otra de las cuatro prioridades de la educación es que los alumnos desarrollen competencias para la convivencia, ya que esta se utiliza día a día, si un niño no aprende

de la manera correcta la convivencia, se podría convertir en una persona que no se sabe medir y que utilizaría la violencia para salir de sus problemas, en cambio una persona que sabe convivir y sabe relacionarse de una forma correcta puede llegar a obtener grandes beneficios. La convivencia debe de ser sana y pacífica.

El sistema básico de mejora, también considera cuatro condiciones (Esquema 3) para que la autonomía de gestión pueda concretarse y también se describen a continuación:

Condiciones

- **Consejos Técnicos, escolares y de zona**

El consejo técnico escolar tiene el propósito de que los docentes se reúnan con los directivos y los supervisores para que puedan tener un buen diálogo y se pueda discutir sobre las estrategias a aplicar para cumplir los objetivos planeados para obtener mejores resultados.

- **Fortalecimiento de la supervisión escolar**

La supervisión es parte esencial en la educación, por lo que una de las condiciones del sistema de mejora es fortalecerla. Para esto se requieren herramientas para que sus competencias se vean fortalecidas; un buen supervisor deberá de tener buenas habilidades de asesoría y acompañamiento para poder orientar a directivos y a los maestros y que ellos puedan ser mejores guías para sus alumnos.

- **Descarga administrativa**

Existe un organismo encargado de recabar y de dar a conocer la información importante sobre el sistema educativo nacional; este es el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) el cual refiere los elementos que son necesarios para el desarrollo, fortalecimiento y mejora del sistema educativo. También contiene datos estadísticos de los alumnos, maestros y de las escuelas.

- **Consejos Escolares de Participación Social**

La participación social es un tema importante en la educación; esta requiere de personajes importantes, como lo son: los padres de familia, sindicatos, directivos, ex alumnos y miembros de la comunidad; el propósito principal de este Consejo es que la comunidad educativa trabaje con un fin común: el mejoramiento de las escuelas.

2.5.3 Ruta de Mejora Escolar

La Ruta de Mejora es un tema de gran importancia para el directivo escolar por dos razones: la primera porque es el plan estratégico de cada escuela para conseguir la autonomía de la misma, mediante la cual se atienden las cuatro prioridades educativas de la Educación Básica en México; la segunda razón es porque en el contexto de evaluación de desempeño que se vive en la actualidad en nuestro país, la Ruta de Mejora Argumentada corresponde a una de las etapas de evaluación al director y subdirector.

Tomando como base las Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar, (RME) se trata de profundizar en este tema y se explica de manera más específica ya que este elemento será también clave para triangular la información de esta investigación.

El sustento normativo para la Ruta de Mejora Escolar que viene a ser el plan estratégico y práctico de las escuelas o el producto del Sistema Básico de Mejora se basa en el siguiente Marco Normativo.

- El Artículo 3º Constitucional:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. (DOF, 2013a)

- Ley General de Educación
- Ley General del Servicio Profesional Docente
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar. (SEP, 2013b)

La autonomía de gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.

Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo.

- Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Supervisión. (SEP, 2015a)
- Orientaciones para establecer la ruta de Mejora Escolar. (SEP, 2014)

Tomando en cuenta los anteriores elementos normativos la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa y se orienta hacia la autonomía de gestión; el Consejo Técnico

Escolar asume entonces, la toma de decisiones por el sustento que le brindan. Dichas decisiones estarán encaminadas a fortalecer los aprendizajes de los alumnos, a cimentar ambientes sanos, pacíficos y sin violencia de convivencia escolar, a abatir la deserción escolar y el rezago educativo y a que haya una normalidad mínima en la escuela, todo lo anterior se estructura y organiza en la Ruta de Mejora Escolar.

De acuerdo al documento oficial de Secretaría de Educación Pública (SEP, 2014) La Ruta de Mejora se define como un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas; es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El CTE deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

Para visualizar los procesos de la Ruta de Mejora de un modo práctico a continuación se visualizan en el Esquema 4 para posteriormente describirse, de acuerdo a las Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar (SEP, 2014c, p. 11)

Esquema 4. **Procesos de la ruta de mejora escolar**

PROCESOS QUE COMPRENDE



Fuente: Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar. (SEP, 2014c:11)

Planeación. La intención es tener un diagnóstico de la situación educativa de cada escuela, que se sustenta con evidencias objetivas para que puedan identificarse las necesidades y partiendo de las mismas establecer prioridades, definir objetivos y metas que puedan ser medibles y verificables en un periodo; por otro lado, se proponen estrategias para la mejora del servicio educativo que siempre debe ir orientado al logro del perfil de egreso deseado de los alumnos.

La planeación es dinámica ya que siempre se está revisando y construyendo de acuerdo a la verificación de metas. Se inicia en los Consejos Técnicos Escolares, durante la fase intensiva que se realiza la semana anterior a la de inicio de clases.

Describiendo este proceso como se vive en la Zona Escolar No. 20 de Educación Secundaria Técnica, se hace de la siguiente manera: una semana antes de la de Fase Intensiva, es decir dos semanas antes del inicio de clases, el equipo de supervisión del cual forma parte la investigadora y que es liderado por el supervisor de zona, se reúne con los directivos de la zona de ambos turnos, matutino y vespertino. El número de personas que forman parte del CTZ ampliado son alrededor de cuarenta personas entre los directores, subdirectores y coordinadores de las nueve escuelas que conforman dicha zona.

En esa semana de reuniones académicas se plantean las cuatro prioridades de educación básica y se forman equipos para analizar una por una; los equipos se integran por personal de la misma escuela ya que es importante que entre los integrantes vayan identificando las necesidades de cada uno de los centros. En estas reuniones de la fase intensiva con el Consejo Técnico de Zona el liderazgo lo lleva el supervisor, mientras que cuando se realizan los Consejos Técnicos Escolares, el liderazgo será asumido por el director de la escuela.

El primer momento de la planeación es entonces el diagnóstico que se haga de la propia escuela; en este caso de la zona escolar en cuestión; el colectivo hace un examen profundo de la problemática que vive la escuela, sus causas y consecuencias; toma en cuenta los factores internos y externos de su contexto. Se apoyan en información confiable para identificar, analizar, priorizar y reflexionar acerca de las necesidades educativas, para que partiendo de esto se elijan por consenso preferentemente las necesidades, las estrategias para atenderlas y los responsables de cada una, que permitan su resolución.

En el caso de la Zona No. 20 se construyó un formato de seguimiento a las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora; más adelante se observará cómo este mismo instrumento se utiliza para registrar las observaciones en las visitas de acompañamiento a las escuelas tanto de DRP como DNAR.

Implementación. Como bien lo dice su nombre es en esta parte del proceso donde se ponen en marcha las acciones que darán seguimiento a los acuerdos y compromisos para que se cumplan los objetivos de la institución, cada responsable se hace cargo de su tarea.

Así, por ejemplo, puede decidirse tener como prioridad en la escuela, el tema de la lectura, específicamente la comprensión lectora; entonces muy probablemente el docente de la asignatura de español coordinará como principal responsable de asignar tareas para que de manera interdisciplinaria y transversal se trabaje este tema.

Seguimiento. Utilizando un cronograma o calendario, se realizan reuniones o acciones para verificar si se están logrando las metas planteadas. Utilizando el caso anterior, aquí el docente de español, tal vez apoyado por el coordinador académico, hará seguimiento a las acciones y compromisos planteados. Puede ocurrir que a partir de estas reuniones se re direccionen las actividades.

Evaluación. Esta puede ser cualitativa o cuantitativa, de acuerdo a información generada y registrada en los procesos anteriores; se analiza y se toman decisiones, siempre con la visión de mejorar el servicio educativo. Si van bien las cosas, se continúa, pero si no, se detiene, se analiza y se reprograma.

Rendición de cuentas. Mediante un informe se da a conocer a los padres de familia, docentes y todos quienes puedan resultar interesados: los resultados emanados de la gestión escolar, además asuntos administrativos y financieros, pero principalmente los educativos. El informe lo presenta el director, pero es apoyado por el personal de la escuela, tanto docente como personal administrativo.

2.6 Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).

La Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación, dependiente de la Secretaría de Educación del Estado de Jalisco, ofrece programas y cursos de formación y desarrollo profesional de manera previa y a la par de los concursos y evaluaciones, especialmente a los segmentos de población docente que son convocados a presentar la evaluación del desempeño; esto se complementa con el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela para atender procesos emergentes de formación y desarrollo profesional, por lo que en este apartado se explica el SATE con mayor amplitud. Como ejemplo a continuación se enuncian algunos programas:

- Formación de tutores y del personal con funciones de asesoría técnica pedagógica.
- Formación en liderazgo y gestión para directivos escolares, nuevos y a quienes deseen promoverse a los cargos de dirección.
- Formación al personal docente y directivo para el desarrollo de capacidades en materia de evaluación interna.
- Procesos de regularización del personal docente que obtenga resultados no idóneos o insuficientes en los concursos de oposición o las evaluaciones de desempeño.

En el Esquema 5, el Dr. Abel Encinas, (Encinas, 2015) Director de Formación Docente de la SEP muestra los tres conceptos clave que conforman el Servicio Profesional Docente que son: 1. La formación como Derecho y obligación. 2. Los Perfiles, parámetros e indicadores como referentes de formación de la práctica y de evaluación; 3. El SATE como apoyo, asesoría y acompañamiento a personal docente, directivo y de supervisión de Educación Básica.

Esquema 5. Las prácticas de formación y desarrollo profesional



Fuente: Presentación en la Conferencia de Abel Encinas en Guadalajara. Abril 2015

La Reforma Educativa en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) considera la creación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) para asesorar y acompañar a maestros y directivos de las escuelas públicas. A continuación, se desarrolla el marco normativo en que se sustenta el SATE.

El sustento normativo del SATE se recupera en la Ley General del Servicio Profesional Docente y con la intención de clarificar, a continuación se enuncian los artículos correspondientes.

Definición del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela. (DOF, 2013c, p. 4)

Artículo 4, fracción XXXI Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela: Al conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al Personal Docente y Personal con Funciones de Dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la Escuela.

Si se toma en cuenta el artículo anterior se prevé el fortalecimiento de la función directiva que ejercen los integrantes de los grupos de investigación en cuestión.

Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2013c, pp. 9, 11 y 12)

Artículo 10. Corresponden a la Secretaría, entre otras, la atribución siguiente: VII. Emitir los lineamientos generales que deberán cumplirse en la prestación del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en la Educación Básica. LGSPD.

Artículo 15. La evaluación interna deberá ser una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la Escuela y de la zona escolar.

Artículo 16. Para el impulso de la evaluación interna en las escuelas y zonas escolares, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán:

I. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión *programas de desarrollo de capacidades para la evaluación*. Esta oferta tendrá como objetivo generar las competencias para el buen ejercicio de la función evaluadora e incluirá una revisión periódica de los avances que las escuelas y las zonas escolares alcancen en dichas competencias, y...

Artículo 17. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela apoyará a los docentes en la práctica de la evaluación interna, así como en la interpretación y uso de las evaluaciones externas. Este servicio se brindará a solicitud de los docentes, del director o cuando la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determinen que una Escuela requiere de algún apoyo específico.

Artículo 18. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela *será brindado* por Personal con Funciones de Dirección o Supervisión y por Personal Docente con Funciones de Asesor Técnico Pedagógico que determinen las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados; este personal deberá cumplir con los procesos de evaluación correspondientes.

En la ley se observa que el SATE es la respuesta a las necesidades de desarrollo profesional del directivo entre otras figuras, por lo que reviste de importancia que en este trabajo se identifiquen las necesidades para directivos con diferentes características y se realice una propuesta de cómo podría abordarse.

En el marco de los Consejos Técnicos Escolares, de la Zona Escolar No. 20 se realiza la evaluación interna, iniciando previo a la sesión con la autoevaluación que cada docente hace de sí mismo, y ya en el CTE se expone para que a la vez pueda ser retroalimentado por los demás integrantes del Consejo. Se ha apoyado también por medio del Consejo Técnico de Zona con la entrega de un disco compacto serie de Herramientas para la Evaluación en Educación

Básica que pone la SEP a disposición y que está formada de cinco cuadernillos que han sido de gran utilidad para este tema, los títulos son: 1. El enfoque formativo de la evaluación, 2. La evaluación durante el ciclo escolar, 3. Los elementos del currículo en el contexto del enfoque formativo de la evaluación, 4. Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo y 5. La comunicación de los logros de aprendizaje de los alumnos desde el enfoque formativo.

Estos cuadernillos toman como base los principios pedagógicos expresados en el Plan de estudios 2011. Educación Básica, de manera particular el principio pedagógico Evaluar para aprender, en el que se destaca la creación de oportunidades para favorecer el logro de los aprendizajes. (SEP, 2012)

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018 (Gobierno de la República, 2013)

VI.3 México con Educación de Calidad

Objetivo 3.1 Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Estrategia 3.1.1 Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico pedagógico.

Líneas de acción.

- Estimular el desarrollo profesional de los maestros, centrado en la escuela y en los aprendizajes de los alumnos, en el marco del Servicio Profesional docente.
- Robustecer los programas de formación para docentes y directivos
- Impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información para mejorar el servicio educativo con fines educativos.
- Fortalecer el reclutamiento de directores y docentes de los planteles públicos de educación básica y media superior, mediante concurso de selección.
- Incentivar a las instituciones de educación inicial docente, que emprendan procesos de mejora.
- Estimular los programas institucionales de mejoramiento del profesorado, del desempeño docente y de investigación, incluyendo una perspectiva de las implicaciones del cambio demográfico.
- Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, para acompañar y asesorar a cada plantel educativo de acuerdo con sus necesidades específicas.

Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 donde se proclama un México con Educación de Calidad se puede observar en una de las líneas de acción del objetivo Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad la constitución del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, SATE, como parte de la estrategia del establecimiento de un sistema de profesionalización docente.

Por consiguiente, también en el Plan Sectorial de Educación correspondiente a la presente administración se contempla la creación del SATE como puede leerse a continuación.

PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2013-2018

- 1.2 Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno para el logro de los aprendizajes.

Líneas de acción

- 1.2.7 Constituir el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, para acompañar y asesorar a cada plantel educativo de acuerdo con sus necesidades específicas.

La Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente ha expedido en su página web grandes apoyos, para el ingreso, promoción, promoción en la función, evaluación diagnóstica, permanencia/evaluación de desempeño, diversos sistemas de acompañamiento, algunos de los más interesantes son los documentos con los diversos perfiles, parámetros e indicadores de los diferentes momentos y los diferentes actores educativos, en todos ellos se contempla la constitución del SATE y los distintos perfiles que lo sustentan, en este tema se añaden a continuación, los relativos a la promoción de directores y supervisores, ya que ambas figuras educativas están estrechamente ligadas a esta investigación, así como a la gran responsabilidad que recae en ellos respecto al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

PERFILES PARÁMETROS E INDICADORES PARA PERSONAL CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y DE ASESORÍA TÉCNICO PEDAGÓGICA. (SEP, 2015a)

Concursos de oposición para las promociones a cargos con funciones de dirección, supervisión y de asesoría técnico pedagógica en Educación Básica. Ciclo Escolar 2015-2016

DIRECTOR DE ESCUELA

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Parámetro 2.2 Determina acciones para la mejora Escolar.

Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad

Parámetro 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

Indicador 3.2.4 Reconoce al servicio de asesoría y acompañamiento como un apoyo que fortalece el estudio, el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Dimensión 5. Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Parámetro 5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, el supervisor y otros directivos de la zona escolar.

Indicador 5.3.3 Identifica estrategias para desarrollar con el supervisor, los asesores técnico pedagógicos y otros directivos de la zona escolar a fin de superar problemas comunes que afectan el aprendizaje de los alumnos de la zona.

SUPERVISOR

Dimensión 2. Un supervisor que impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo de los docentes, directivos y asesores técnico pedagógicos, y establece el enlace con las autoridades educativa para garantizar el logro educativo de todos los alumnos.

Parámetro 2.1 Identifica acciones para operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas y el desarrollo profesional del personal docente y directivo desde la supervisión escolar.

2.1.1 Reconoce las principales responsabilidades y acciones de la supervisión escolar para coordinar y operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

2.1.3 Identifica acciones de asesoría a las escuelas a partir de las necesidades expresadas en la Ruta de Mejora Escolar, en los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Parámetro 2.4 Establece vínculos entre las escuelas, autoridades educativas y otras instituciones de apoyo a la educación.

2.4.1 Diseña estrategias para propiciar la comunicación entre la comunidad escolar y las autoridades educativas para mejorar la atención a las escuelas.

2.4.2 Identifica instituciones, organismos y dependencias que brindan apoyo, asistencia y asesoría a las escuelas de la zona, según sus necesidades.

DIMENSIÓN 3. Un supervisor que se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.

Parámetro 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

3.2.2 Propone diferentes formas de participar en redes y comunidades de aprendizaje para fortalecer su desarrollo profesional.

3.2.3 Reconoce al Consejo Técnico de Zona como espacio de estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.

3.2.4 Reconoce al sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas como una instancia de apoyo para fortalecer el estudio, aprendizaje y desarrollo profesional.

En la Conferencia de Abel Encinas (2015) Director de Formación Docente de la Secretaría de Educación Pública SEP, *Perspectivas del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en Educación Básica (SATE)* realizada en Guadalajara, Jalisco en Abril de 2015 y a la cual la investigadora de este trabajo tuvo la suerte de asistir y tomar las siguientes notas. Esta conferencia también se puede observar en línea.

EL SATE de acuerdo a lo expresado en dicha conferencia, pero especificado en LGSPD; Artículo 4, fracc. XXXI. El Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela es denominado como: El conjunto de apoyos, asesoría y acompañamiento especializados al Personal Docente y Personal con Funciones de Dirección para mejorar la práctica profesional docente y el funcionamiento de la Escuela.

El SATE es mecanismo de respuesta a la escuela, que proporciona asesoría, apoyo y acompañamiento de carácter técnico pedagógico y de gestión a docentes, directores y colectivo escolar, encaminado a mejorar las prácticas educativas y, por ende, favorecer los aprendizajes de todos los alumnos.

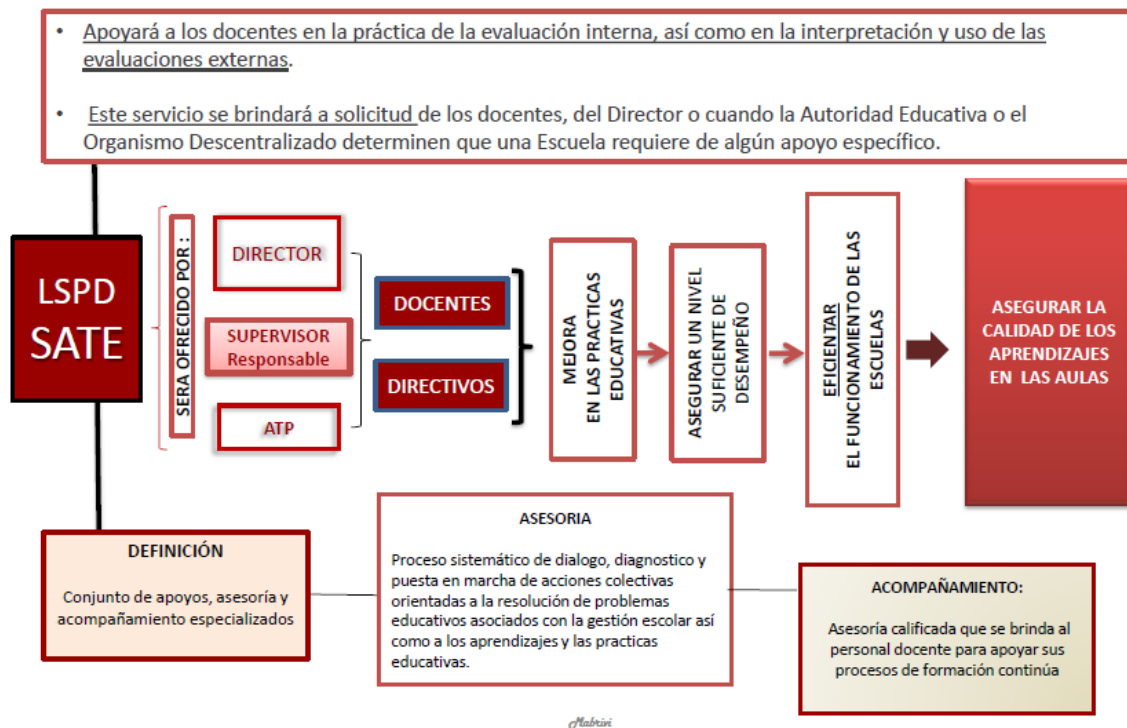
Y una estrategia institucionalizada de colaboración y corresponsabilidad entre docentes, directivos y ATP, orientada a reconocer la realidad escolar a partir de la identificación de

necesidades y el establecimiento de acuerdos de actuación dirigidos a lograr la autonomía escolar.

En el Esquema 6 se pueden observar el concepto del SATE, el objetivo, quiénes lo constituyen, las principales atribuciones, quiénes deben operarlo en las zonas escolares y la vinculación del trabajo de la zona con la Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación (DGFCPE)

Esquema 6.

Funcionamiento del SATE. Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación.



Fuente: Presentación en el marco del SATE 2ª. Reunión para personal con funciones de supervisión por la Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación. Nov. 2015

Los objetivos del SATE son: (Encinas, A. 2015, diapositiva 9).

Apoyar los procesos de formación y desarrollo profesional orientados al fortalecimiento de los conocimientos, capacidades y habilidades docentes y de gestión.

Asesorar, con una mirada profesional, crítica y contextualizada, en el diagnóstico y la detección de necesidades para la construcción de acuerdos relacionados con el desarrollo de estrategias de intervención pertinentes, la evaluación y seguimiento orientados a lograr la mejora continua y progresiva de la práctica educativa, de la gestión escolar y de los aprendizajes de los alumnos.

Acompañar a docentes, colectivos escolares y/o directivos en el desarrollo de las acciones acordadas durante el proceso de asesoría, destinadas a la transformación de la práctica docente, el funcionamiento y organización escolar y la administración eficaz y uso óptimo de los recursos de la escuela.

En el Esquema 7 se pueden observar los componentes del SATE que son: La estructura y organización escolar, el modelo de asesoría y acompañamiento y el plan de intervención, los

cuales están estrechamente ligados dentro del esquema del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

Esquema 7. **Componentes del SATE.**



Fuente: Presentación de Abel Encinas en Guadalajara. Mayo 2015

La pertinencia del SATE estriba en que directivos y docentes requieren de referentes externos cercanos a la escuela, con una mirada profesional respetuosa y crítica de su realidad, que les brinde orientación técnica oportuna, pertinente y diferenciada, que pone en juego la experiencia de todos y brinda condiciones propicias para la atención de las necesidades particulares de apoyo.

Por otro lado, favorece procesos de comunicación profesional entre docentes, directivos y comunidad escolar para la construcción de significados comunes que contribuyan a la transformación del quehacer educativo.

Lo que se pretende con el SATE es lograr la mejora continua y progresiva de la práctica profesional docente, de la gestión, la organización y el funcionamiento escolar. Para lo cual se tienen que identificar necesidades y recoger demandas de apoyo técnico, así como organizar y

optimizar los procesos y recursos de que se disponen, y brindar asesoría y apoyo técnico diferenciado a cada plantel y a cada docente que lo solicite o cuando lo determine la autoridad educativa correspondiente.

La Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación para dar impulso a la creación y desarrollo del SATE, ofrece al Supervisor de Zona Escolar de la Educación Básica, apoyo a los procesos de formación y desarrollo profesional orientados al fortalecimiento de los conocimientos, capacidades y habilidades docentes y de gestión, de acuerdo con sus necesidades específicas.

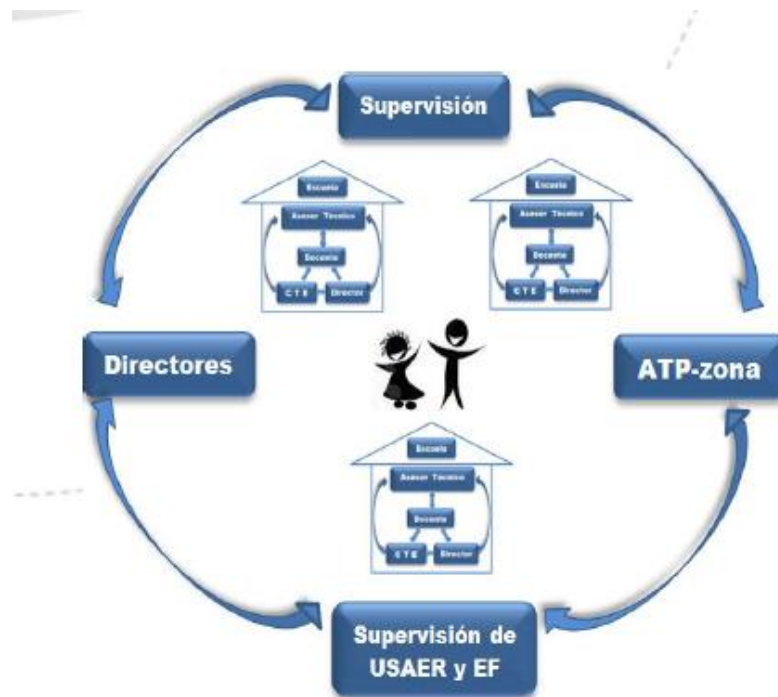
Al SATE (Encinas, 2015, diapositiva 11) le corresponde:

- El diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de las acciones implicadas en el SATE
- La formación profesional docente
- La mejora de la práctica educativa
- El trabajo colegiado e intervención a nivel de escuela
- La atención a la diversidad y la convivencia escolar
- La gestión pedagógica escolar
- La vinculación inter escolar, interinstitucional y con la comunidad

El SATE siempre va Dirigido a la mejora de los aprendizajes. De acuerdo al Esquema 8, los actores educativos que participan en la escuela son: Docentes, Director de la escuela, Asesores Técnico Pedagógicos de la escuela, Colectivo docente (CTE). Y en la zona escolar: Supervisor escolar de zona, Asesores Técnico Pedagógicos de zona, Supervisor, Jefe de Enseñanza, Directores de escuelas de la zona, Consejo Técnico de Zona.

Otros apoyos: Docentes o directivos que asumen la función de tutoría, Servicios de Educación Especial (USAER, CAM, CRIE u homólogos), Centros de Maestros, Instancias locales de formación, Escuelas Normales e Instituciones de educación superior, Organizaciones y dependencias gubernamentales federales, estatales y municipales, Direcciones de educación locales o nacionales

Esquema 8. **Servicio profesional docente.**



Fuente: Servicio Profesional Docente. Conferencia *Perspectivas del Servicio de Asesoría Técnica a la Escuela*. Abel Encinas Muñoz. (2015)

A continuación, se detalla la forma en que participan las siguientes figuras educativas en el marco del SATE (Encinas, 2015, diapositiva 14):

- Docente (diagnostica, propone, interviene, evalúa)
- Director (asesora, visita, dirige, prioriza, impulsa, acompaña)
- Supervisor (coordina, gestiona, supervisa, evalúa, prioriza, acompaña, orienta, da seguimiento)
- Asesor Técnico Pedagógico (asesora, propone, gestiona, impulsa redes, da seguimiento, apoya, orienta)
- Centros de Maestros (identifica necesidades formativas, acompaña, diseña y propone, gestiona, ofrece recursos, asesora)
- Consejo Técnico Escolar y de Zona (diagnostica, acuerda, evalúa, propone, planea)

En el Esquema 9 se puede apreciar la forma en que funciona el SATE. (Encinas, 2015, diapositiva 17) Inicia con el diagnóstico y de acuerdo con la demanda o necesidades específicas de cada escuela, emanadas del mismo y de los acuerdos y compromisos de mejora que se establecen en los Consejos Técnicos Escolares:

- Impulsa y recupera la evaluación externa e interna de las escuelas e integra sus resultados como insumo para la definición de sus actividades de asesoría, apoyo y acompañamiento.
- Diversifica su atención dependiendo de las características y condiciones educativas, de las necesidades, la modalidad y el nivel escolar, así como de los grados de autonomía de cada escuela
- Interviene, como respuesta, a petición directa del docente, directivo o colectivo escolar, o por indicación de la Autoridad Educativa Local.

Esquema 9. **Funcionamiento del Servicio de Asesoría Técnica a la Escuela.**



Fuente: Servicio Profesional Docente. Conferencia *Perspectivas del Servicio de Asesoría Técnica a la Escuela*. Abel Encinas Muñoz. (Presentación, 2015)

En la Zona Escolar No. 20 se ha realizado ya el diagnóstico de necesidades y se tiene un paquete de apoyos que se están llevando a cabo a manera de cursos que después son puestos en práctica en las escuelas, con apoyo del directivos y equipo de supervisión -del cual la propia investigadora de este estudio forma parte; algunos aún se encuentran en trámite de gestión ante la DGFCPE Dicho paquete se compone de los siguientes temas:

1. Curso de Coaching.

2. Taller de competencias lectoras.
3. Curso/taller para una convivencia sana y pacífica.
4. Diplomado de Inglés para docentes de la asignatura para que logren el nivel C1.
5. Diplomado de Matemáticas para docentes de la asignatura.
6. Curso de Planeación Argumentada. Para directores, subdirectores y coordinadores de la zona escolar en cuestión.
7. Taller de seguimiento para docentes focalizados con alta reprobación. Lo imparte el equipo de supervisión.

Como puede apreciarse se va siguiendo con el esquema de funcionamiento del SATE ya que el docente es diagnosticado, propuesto e intervenido, mientras que el directivo ha asesorado y acompañado el proceso tanto individualmente como en el Consejo Técnico Escolar de cada Escuela; el Supervisor y su equipo han coordinado, gestionado, priorizado, impulsado, acompañado y supervisado el SATE y ha inscrito a los directores en la plataforma y redes, mediante el Centro de Maestros.

2.6.1 El PPI del personal con funciones de dirección y subdirección.

La Reforma Educativa 2013 considera el Perfil, Parámetros e Indicadores de los agentes de las instituciones educativas, específicamente en este trabajo se recuperan y describen los referentes al director y subdirector de la escuela secundaria; se enuncian los correspondientes a las figuras propias de la investigación, para tenerlos de una manera muy visible ya que se utilizarán como referentes para el desarrollo del presente trabajo. El documento completo que contiene otras figuras como directivos de niveles y modalidades diferentes, así como funciones de supervisión se puede encontrar en la siguiente liga:

<http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/ba/permanenciadirectores/inicio/>

3. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describen el tipo de metodología, instrumentos y demás cuestiones necesarias para el tratamiento de los datos.

3.1 Tipo de investigación y diseño metodológico

Se entiende como metodología “el estudio de los principios que nos guían acerca de cómo hacer una buena investigación en cualquier campo de conocimiento (ciencia) y que nos ayudan a decidir si aceptamos o rechazamos ciertas afirmaciones/hipótesis como parte ordenada de conocimiento” (Cajide, Porto y Martínez, 2004, p. 115). Con este principio básico, en los siguientes apartados se describirá el método y los instrumentos utilizados.

3.1.1 Método, instrumentos y diseño de la investigación

La investigación, en general es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se usan para estudiar un problema educativo específico. Este enunciado es aplicable a los enfoques cualitativos y cuantitativos, aunque cada uno de estos está constituido, a su vez, por procesos propios. De acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2006), el proceso cuantitativo es probatorio; cada etapa rigurosamente precede a la siguiente, en contraste con el cualitativo en que las etapas no llevan una lógica lineal sino sistémica; es cíclica e interpretativa.

La investigación mixta o complementaria, que articula de manera consistente ambos enfoques, “es un paradigma en la investigación relativamente reciente (últimas dos décadas) e implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 40). Para esta investigación que se refiere a campos complejos en donde está involucrado el ser humano (directivo) y su diversidad (trayectoria, proceso de

ingreso y contexto), es pertinente un enfoque mixto, ya que “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento problema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 55).

Rocco, Bliss, Gallagher y Pérez-Prado (2003) (en Pereira, 2011, p. 18) afirman que “los diseños mixtos se fundamentan en la posición pragmática y conformaron una tercera fuerza en la investigación”, frente a los enfoques cuantitativo y cualitativo. En este caso se plantea una estrategia concurrente de nido, que de acuerdo a Creswell (2008) (citado en Pereira, 2011) se estudian diferentes grupos para tener perspectivas más extensas a través de datos cuantitativos o cualitativos. Para el enfoque mixto utilizado en este estudio, la recolección es a partir de datos cuantitativos a través de cuestionarios y con ellos se articula un cuestionario de naturaleza cualitativa como es el cuestionario de preguntas con respuesta abierta y observaciones libres.

En el caso de la presente investigación, la metodología es de tipo mixta y descriptiva, se utilizan cuestionarios cuantitativos complementados con cualitativos. El estudio es descriptivo, porque de acuerdo a Flores Cebrián (2009, p. 1) “el nivel descriptivo está referido al estudio y análisis de los datos obtenidos en una muestra (n) y como su nombre lo indica describen y resumen las observaciones obtenidas sobre un fenómeno, un suceso o un hecho”.

Se llama descriptiva porque la investigadora no tiene la intervención ni experimentación del objeto de estudio. La perspectiva planteada, por ser de temática nueva poco tratada, tiene un carácter de estudio comparativo no experimental. Es un diseño comparativo entre grupos, con técnicas de recolección de datos cuantitativos complementadas con cualitativos. Se utilizan instrumentos como son: cuestionarios en línea basados en el Perfil, Parámetros e Indicadores y un formato de seguimiento para el análisis de la Ruta de Mejora.

Aunque en esta investigación se mencionan instrumentos de autoevaluación o autoevaluación en general, no se trata de una investigación evaluativa, ya que dichos

instrumentos son herramientas del directivo para realizar un diagnóstico de su función y poder mejorarla; por otro lado, mediante este proceso pueden reconocer sus necesidades relativas a cada una de las cinco dimensiones.

Tal como se detalla más adelante, en el procesamiento de datos, el análisis estadístico es descriptivo para los resultados independientes de ambos cuestionarios e inferencial para establecer si las diferencias entre los resultados de ambos grupos son significativas, tanto en las necesidades de desarrollo profesional, como en la Ruta de Mejora. Se realiza un análisis cualitativo para la sección de preguntas de respuesta abierta de los cuestionarios y del seguimiento de la Ruta de Mejora del director y subdirector de reciente promoción y en las escuelas con director y subdirector de nombramiento anterior a la Reforma Educativa de 2013.

En el cálculo de la diferencia entre dos grupos, aun cuando se utilizan cálculos estadísticos no paramétricos, el hecho de que se trate de una muestra incidental impide que los resultados sean extensivos a toda la población. Afirma que a veces, en este tipo de estudios,

El muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Tapia (2012, p. 1)

De acuerdo a esto, a continuación, se describe el proceso seguido en la investigación.

El diseño de la investigación tiene tres etapas:

Primera Etapa. Sensibilización y ajustes de los instrumentos

- Realización de reuniones con las autoridades y sujetos involucrados con el fin de dar a conocer la investigación y la relevancia que tiene para su trabajo como directivos.

- Diseño de los instrumentos utilizando cuestionarios en línea de acuerdo con las cinco Dimensiones del PPI.
- Aplicación piloto para incrementar la confiabilidad de los cuestionarios.
- Gestión ante autoridades de las condiciones que permitieran la realización de la investigación.

Segunda Etapa. Trabajo de Campo y procesamiento de la información

- Solicitud a los Directivos DNAR y DRP para contestar en línea los instrumentos diseñados.
- Aplicación de los cuestionarios diseñados en línea a los dos grupos de subdirectores y directores.
- Sistematización y análisis de datos estadísticos descriptivos y no paramétricos, para explorar y entender los datos de la investigación.
- Identificación de la diferencia significativa estadística entre los grupos del estudio.
- Descripción de las necesidades detectadas en forma global, por grupos.
- Categorización cualitativa de las evidencias por dimensión y los temas sugeridos para el SATE.
- Análisis de las Rutas de Mejora de cada una de las escuelas donde laboran los sujetos de la investigación.

Tercera Etapa. Comparativo de resultados

- Comparativo de los resultados de los instrumentos con las Rutas de Mejora de cada escuela para establecer el grado de avance de cada indicador y describir los avances y áreas de oportunidad.

- A partir de los resultados de los cuestionarios, elaborar propuesta de estrategias de ajuste para la mejora de su trabajo.
- Descripción y diseño de propuestas de autoformación para cada grupo y cada sujeto y entregarlas a los involucrados y a las autoridades correspondientes.

Se plantea el supuesto de que la información que se obtenga de los instrumentos no puede reducirse exclusivamente a la identificación de resultados o a la constatación más o menos válida del nivel de logro de los objetivos. Se necesita información relevante y significativa y procedimientos creativos que estén más orientados a servir de fuente de conocimiento y aprendizaje de alumnos, profesores y centros, que al cumplimiento de requisitos técnicos.

Los principios éticos que se toman en cuenta para este trabajo además están orientados a la construcción de una sociedad más justa y democrática al difundir los resultados (Sacristán y Pérez Gómez, 2013) y, por tanto, promover y fomentar la utilización del conocimiento producido para comprender mejor y participar corresponsablemente, de manera informada, en la elaboración y desarrollo de las decisiones y tareas educativas. Los aspectos éticos a considerar son:

- Asegurar la capacidad para responder a las necesidades del grupo y/o a su proyecto educativo.
- Conocer la posibilidad de realización del trabajo de campo, a través de un acercamiento progresivo al grupo.
- Valorar la incidencia real de los resultados en la mejora educativa.
- Constituir un marco de referencia para formular los juicios de valor en forma conjunta, con transparencia y pertinencia.
- Garantizar la inclusión equilibrada de todos los involucrados.

- Lograr que los métodos y procedimientos utilizados sean accesibles a todos los involucrados.

3.2 Población y muestra

La población considerada para el presente estudio, se muestra en la Tabla 3 referida en el apartado del contexto.

En cuanto a la selección de grupos de investigación, los dos grupos de directivos elegidos para la investigación como ya se dijo, fueron seleccionados de acuerdo a los espacios de competencia de la propia investigadora, cuya función al interior de la Secretaría de Educación Jalisco es de Jefe de Enseñanza. Es por esta razón que se puede clasificar la muestra como incidental. Los criterios de selección intencionada de la muestra son: 1. Forman parte de los grupos de directores y subdirectores de educación secundaria que la investigadora atiende; 2. se clasifican como Directivos de Reciente Promoción DRP de la Región Altos Norte y Sur del Estado de Jalisco y Directivos de Nombramiento Anterior a la Reforma 2013 y con más de 20 años de antigüedad (DNAR) de la Zona Escolar 20; y, 3. Los DRP asisten al curso de inducción. Estos grupos conforman una muestra por áreas, es decir, se trabaja en función de unidades geográficas o conglomerados (Flores 2009, p. 3) de tipo no probabilístico incidental.

En el muestreo incidental el investigador determina deliberadamente qué individuos formarán parte de la muestra, tratando de escoger a los casos considerados típicamente representativos de la población. Los criterios de elección suelen basarse generalmente en el conocimiento teórico sobre el tema objeto de estudio (Open Course Ware, 2008).

La muestra está conformada por sujetos de varios estratos, se observan contextos en zona urbana, suburbana y rural; se consideran las dos figuras de subdirector y director, donde están representados tanto DNAR como DRP.

De acuerdo a Tapia (2012) y tal como se plantea en este estudio, la investigadora selecciona directa e intencionadamente a los individuos de la población con quienes se tiene fácil acceso.

En la Tabla 16 se presenta el número de participantes de cada uno de los grupos de directivos de la muestra. Como la cantidad de indicadores varía de acuerdo al puesto/función del participante, se obtendrán calificaciones en términos de proporción/porcentajes de respuestas.

Tabla 16. Número de participantes de los grupos de referencia

Participantes	Grupos	
	DNAR	DRP
Subgrupos:		
Director	6	6
Subdirector	6	7
Total	12	13

Fuente: Elaboración propia.

La figura del Jefe de Enseñanza en la actualidad se desenvuelve en dos ámbitos: el primero a nivel local, desde donde se encuentra el lugar de adscripción de cada Jefe de Enseñanza, en este caso, una zona escolar del nivel de Secundaria Técnica; en ese contexto, se atiende a docentes y directivos; en algunos casos la atención se orienta a padres de familia y alumnos.

De acuerdo al documento Perfil, Parámetros e Indicadores, (SEP, 2015a) la prioridad del Jefe de Enseñanza en los espacios escolares es fomentar prácticas docentes centradas en los alumnos, proporcionando asesoría académica especializada y propiciando el desarrollo profesional de dichos docentes, reconociéndose en todo momento como un profesional que a su vez da seguimiento a los maestros con el fin de garantizar una educación secundaria de calidad.

Además, asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad; reconociendo la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promoviendo las relaciones de colaboración entre los maestros de asignatura, las comunidades y otras instancias.

El segundo ámbito de acción del Jefe de Enseñanza está vinculado con la responsabilidad que se tiene a nivel central donde la investigadora forma parte de la Unidad de Jefes de Enseñanza (UJE) que, al depender de la Dirección de Educación Secundaria Técnica

y de la Dirección General de Educación Secundaria, atiende las necesidades que emanan de dichas direcciones. En la actualidad el encargo a la Unidad de Jefes de Enseñanza por parte de la Dirección General de Educación Secundaria, es la coordinación del proceso de inducción de directivos de reciente promoción. Los directores y subdirectores asignados son del nivel de secundaria en las modalidades general y técnica y pertenecen a ambos subsistemas, estatal como federalizado, cuya ubicación se encuentra en las Regiones Altos Norte y Altos Sur.

Atendiendo al primer ámbito de referencia, de donde se toma el primer grupo de investigación, corresponde a los directores y subdirectores de la Zona Escolar No. 20 que está conformada por nueve escuelas que funcionan en ambos turnos, de las cuales cinco se encuentran en el Municipio de Zapopan y las cuatro restantes, en el de Tlajomulco. En este contexto al que pertenece el primer grupo DNAR o directivos con nombramiento anterior a la reforma, se toman para la muestra 6 directores y 6 subdirectores.

El segundo ámbito corresponde en el caso de esta investigación, específicamente a la Dirección General de Educación Secundaria. Al atender el proceso de inducción de los directivos de reciente promoción se organiza de la siguiente manera: hay siete grupos de aproximadamente 20 directivos que son atendidos por trinas de Jefes de Enseñanza y van en relación a las regiones del Estado de Jalisco a donde corresponden las escuelas de dichos directivos.

En el caso de la investigadora se tiene la responsabilidad, junto con otros dos compañeros miembros de la UJE, conformando una trina para atender a un grupo que está integrado por 17 directivos de reciente promoción, de los cuales 11 son subdirectores y 6 directores de las regiones de Altos Sur y Altos Norte del Estado de Jalisco; entre éstos se obtuvo la muestra de 6 directores y 7 subdirectores.

Los sujetos del estudio están divididos en dos grupos. El primero lo conforman los seis subdirectores y seis directores de más de 20 años de antigüedad de la Zona Escolar 20 de secundarias técnicas (DNAR) y el segundo conformado por seis directores y siete subdirectores de reciente promoción (DRP), que asisten al curso de inducción de directivos de reciente promoción en Educación Básica.

3.3 Variables y Dimensiones

Las variables se derivan de las hipótesis antes mencionadas y son:

- a) Necesidades de desarrollo profesional es una variable compuesta. La autoevaluación mediante cuestionarios, es una forma en que los participantes reconocen las debilidades de su labor directiva en el logro, en relación con el Perfil, Parámetros e Indicadores que propone la Secretaría de Educación Pública. Estas debilidades implican la necesidad de un desarrollo profesional más completo.

En los Cuadros 6 al 10 se describen las Dimensiones y los indicadores de esta variable en la vertiente directiva relativa a la figura del director.

Cuadro 6. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores. Dimensión 1

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	<p>1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos.</p> <p>1.1.2 Reconoce a la escuela como un espacio de formación integral y de desarrollo de habilidades para convivir armónicamente.</p>
	<p>1.2.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos.</p> <p>1.2.2 Argumenta la necesidad de articular las acciones de la escuela en torno a propósitos compartidos por la comunidad escolar.</p> <p>1.2.3 Argumenta que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar.</p> <p>1.2.4 Reconoce la función del director escolar en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar.</p> <p>1.2.5 Explica la función del director escolar para abatir el rezago, propiciar la inclusión y equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.</p> <p>1.2.6 Reconoce la función directiva en el funcionamiento del sistema de asesoría y acompañamiento en la escuela.</p>
	<p>1.3.1 Identifica las características de niñas, niños y adolescentes que asisten a la educación secundaria y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo.</p> <p>1.3.2 Explica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos.</p> <p>1.3.3 Explica el sentido formativo de los propósitos educativos, de los enfoques de las asignaturas y de los aprendizajes que se espera lograr en educación secundaria.</p> <p>1.3.4 Relaciona el desarrollo de los contenidos y el logro de los aprendizajes con los propósitos de la educación secundaria.</p>
	<p>1.4.1 Explica el impacto que tienen las concepciones de los directivos y los docentes, acerca de la enseñanza y el aprendizaje en el trabajo con los alumnos.</p> <p>1.4.2 Describe prácticas de enseñanza congruentes con los enfoques de las asignaturas de educación secundaria.</p> <p>1.4.3 Reconoce la necesidad de propiciar el trabajo colaborativo en las clases, tomando en cuenta la realidad y los intereses de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>1.4.4 Identifica prácticas educativas para atender a niñas, niños y adolescentes con necesidades educativas especiales o en situación de vulnerabilidad.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015^a, p. 44)

Cuadro 7. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores. Dimensión 2

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	<p>2.1.1 Realiza diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela, los logros de los alumnos y las áreas de mejora en el trabajo escolar.</p> <p>2.1.2 Organiza el diseño, el desarrollo, la implementación y el seguimiento del Plan Anual de Actividades de la escuela.</p> <p>2.1.3 Dirige el desarrollo de las actividades del Consejo Técnico Escolar y del Consejo de Participación Social, con el fin de promover la mejora de los resultados educativos de la escuela.</p> <p>2.1.4 Utiliza formas de comunicación que permiten el intercambio oportuno y responsable de la información en la escuela, con las familias y con las autoridades educativas.</p> <p>2.1.5 Coordina la organización de los datos y los expedientes de administración de la escuela, del personal escolar y de los alumnos.</p> <p>2.1.6 Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.</p>
	<p>2.2.1 Establece acciones para asegurar que la escuela funcione regularmente de acuerdo al calendario escolar vigente.</p> <p>2.2.2 Gestiona, ante la instancia correspondiente, para asegurar que todos los alumnos de la escuela cuenten con maestros, libros y materiales de apoyo gratuitos.</p> <p>2.2.3 Diseña estrategias de coordinación en la escuela para asegurar el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.</p>
	<p>2.3.1 Utiliza el Consejo Técnico Escolar como espacio para el análisis y la toma de decisiones que permitan la mejora de las prácticas docentes y el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>2.3.2 Utiliza los resultados del aprendizaje logrado por los alumnos de la escuela para tomar decisiones acerca del trabajo del colectivo docente.</p> <p>2.3.3 Diseña, de manera colaborativa, estrategias de atención a las necesidades de aprendizaje y convivencia de los alumnos.</p> <p>2.3.4 Coordina con el colectivo docente, el análisis de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la escuela con el fin de orientar la práctica educativa.</p> <p>2.3.5 Diseña estrategias para la atención a los alumnos en riesgo de reprobación, rezago o deserción escolar.</p>
	<p>2.4.1 Utiliza los resultados del trabajo en el aula y otras fuentes de información para orientar las decisiones sobre la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>2.4.2 Desarrolla estrategias para orientar de forma individual y colectiva a los docentes en su intervención didáctica, considerando las distintas características de los alumnos y los enfoques de las asignaturas de educación secundaria.</p> <p>2.4.3 Orienta al colectivo docente, con el fin de implementar actividades didácticas compartidas entre diferentes grupos escolares.</p> <p>2.4.4 Organiza, con el colectivo escolar, actividades extraescolares que contribuyan a los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>2.4.5 Desarrolla estrategias, con el colectivo docente, que contribuyen a eliminar o minimizar las barreras para el aprendizaje de los alumnos con necesidades educativas especiales.</p>

	<p>2.5.1 Utiliza el diálogo y la escucha activa con el fin de favorecer el trabajo colaborativo entre la comunidad escolar.</p> <p>2.5.2 Desarrolla estrategias para integrar a nuevos profesores o personal que se incorpora al plantel a su cargo, considerando la perspectiva de género y la no discriminación.</p> <p>2.5.3 Utiliza estrategias para reconocer el trabajo y el esfuerzo de los docentes y del personal de la escuela.</p> <p>2.5.4 Identifica las necesidades de formación del colectivo docente para establecer acciones de mejora profesional.</p>
	<p>2.6.1 Gestiona ante las instancias correspondientes los espacios físicos de la escuela, el mobiliario y los materiales para que mantengan condiciones de higiene, seguridad y accesibilidad.</p> <p>2.6.2 Establece estrategias para aprovechar la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.</p> <p>2.6.3 Organiza la administración de recursos con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015^a, p.45)

Cuadro 8. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores. Dimensión 3

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	3.1.1 Distingue, a partir del análisis de las evidencias de su práctica profesional, aspectos a mejorar en su función directiva. 3.1.2 Utiliza referentes teóricos para el análisis de su práctica profesional con el fin de tomar decisiones que permitan mejorarla. 3.1.3 Participa con sus pares en el análisis de su práctica profesional con la finalidad de identificar aspectos a mejorar.
	3.2.1 Utiliza estrategias para la búsqueda, selección y uso de información proveniente de diferentes fuentes que apoyen su desarrollo profesional. 3.2.2 Emplea estrategias para integrar nuevos conocimientos y experiencias que favorezcan innovaciones en su práctica profesional. 3.2.3 Utiliza la lectura de diferentes tipos de textos como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional. 3.2.4 Produce textos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje.
	3.3.1 Participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional. 3.3.2 Utiliza el espacio del Consejo Técnico Escolar para el aprendizaje y desarrollo profesional. 3.3.3 Utiliza medios impresos y las Tecnologías de la Información y Comunicación disponibles en su contexto para fortalecer su desarrollo profesional.

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p.47)

Cuadro 9. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores. Dimensión 4

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>4.1.1 Identifica los principios filosóficos planteados en los fundamentos legales de la educación en México.</p> <p>4.1.2 Implementa formas de interacción democrática en el aula y en la escuela como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.3 Explica las actividades que se realizan en la escuela para fortalecer la identidad nacional de los alumnos, como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.4 Explica las actividades que realiza en la escuela para promover el carácter laico de la educación como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.5 Aplica las disposiciones normativas vigentes que rigen su labor como director en educación secundaria.</p> <p>4.1.6 Desarrolla actividades que promuevan el respeto a los derechos humanos y los derechos de niñas y niños en su práctica cotidiana.</p> <p>4.1.7 Aplica la Normalidad Mínima de Operación Escolar en su práctica directiva cotidiana.</p> <p>4.1.8 Desarrolla actividades que promuevan los derechos de niñas, niños y adolescentes para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender y concluir oportunamente su educación secundaria.</p>
	<p>4.2.1 Establece estrategias que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género en la comunidad escolar.</p> <p>4.2.2 Organiza acciones para promover el respeto por las diferencias individuales, lingüísticas, culturales, étnicas y socioeconómicas.</p> <p>4.2.3 Establece, con el colectivo escolar, reglas de convivencia que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación.</p> <p>4.2.4 Establece estrategias de comunicación para promover una sana convivencia con todos los miembros de la comunidad escolar dentro y fuera de la escuela.</p> <p>4.2.5 Establece estrategias para la promoción de ambientes de inclusión y equidad, y que eviten la reproducción de estereotipos.</p>
	<p>4.3.1 Desarrolla su función directiva con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.</p> <p>4.3.2 Utiliza habilidades para desarrollar su función directiva como el liderazgo, la negociación, la resolución de conflictos, el reconocimiento del trabajo y la empatía.</p> <p>4.3.3 Utiliza la comunicación para llegar a acuerdos consensuados con los distintos miembros de la comunidad escolar.</p>
	<p>4.4.1 Establece acciones para la atención y el seguimiento a casos de abuso o maltrato.</p> <p>4.4.2 Establece medidas preventivas para evitar enfermedades, accidentes y situaciones de riesgo en el aula y en la escuela.</p> <p>4.4.3 Establece procedimientos para atender casos de emergencia: accidentes, lesiones, desastres naturales, violencia y otras situaciones que afecten la integridad y seguridad de los alumnos.</p> <p>4.4.4 Diseña estrategias para mantener la integridad y seguridad de los alumnos a lo largo de la jornada escolar y en los diferentes espacios de la escuela.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015^a, p. 48)

Cuadro 10. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores. Dimensión 5

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa	<p>5.1.1 Establece estrategias para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del diálogo intercultural en el aula y en la escuela, con apego a los propósitos educativos.</p> <p>5.1.2 Determina acciones que toman en cuenta la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela para enriquecer el trabajo educativo.</p>
	<p>5.2.1 Establece acciones de vinculación entre la escuela y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>5.2.2 Establece, con el colectivo docente, mecanismos que aseguren la comunicación frecuente con las familias de los alumnos.</p> <p>5.2.3 Gestiona recursos humanos e iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>5.2.4 Establece mecanismos para promover la participación de las familias y de los Consejos Escolares de Participación Social que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.</p> <p>5.2.5 Gestiona la colaboración de distintas instancias de gobierno y de la sociedad civil para ampliar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.</p>
	<p>5.3.1 Desarrolla trabajo colaborativo con otros directores, con los asesores técnico pedagógicos y el supervisor de zona escolar que contribuya a la mejora de las prácticas educativas.</p> <p>5.3.2 Establece vínculos entre, el trabajo de la escuela y el de la zona escolar para el logro de los aprendizajes en los alumnos.</p> <p>5.3.3 Propone acciones, dentro del Consejo Técnico de Zona, para dar cumplimiento a la Normalidad Mínima de Operación Escolar, y a las prioridades de la educación básica.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p. 49)

A continuación en los cuadros del 11 al 15 se observan las variables de necesidades de desarrollo profesional relativas a la figura del subdirector.

Cuadro 11. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los subdirectores. Dimensión 1

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
1. Un subdirector de gestión que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan	1.1.1 Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos. 1.1.2 Explica que la escuela es un espacio dirigido a la formación integral y al desarrollo de sus habilidades para convivir armónicamente.
	1.2.1 Reconoce que la función del subdirector de gestión es contribuir a que la escuela se organice y funcione para la prestación de un servicio educativo de calidad y la generación de ambientes de inclusión y sana convivencia. 1.2.2 Reconoce la función del subdirector de gestión en el cumplimiento de la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 1.2.3 Reconoce la función del subdirector de gestión para abatir el rezago, propiciar la inclusión, la equidad, y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.
	1.3.1 Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos. 1.3.2 Identifica la finalidad de los propósitos educativos, de los campos de formación y de los aprendizajes esperados en la educación secundaria para la orientación de sus procesos de gestión. 1.3.3 Identifica las características de niñas, niños y adolescentes que asisten a la educación secundaria y los retos a los que se enfrentan en la actualidad para su aprendizaje y desarrollo como referentes básicos para el desarrollo de los procesos de gestión. 1.3.4 Identifica la influencia del entorno familiar, sociocultural y lingüístico en el logro de los propósitos educativos como referentes que guiarán los procesos de gestión. 1.3.5 Explica que el currículo es el referente que orienta la organización de la vida escolar en los procesos de gestión.
	1.4.1 Describe prácticas de gestión escolar que fomentan la generación de contextos escolares inclusivos y de sana convivencia en la escuela. 1.4.2 Identifica prácticas de gestión escolar propicias para atender a niñas, niños y adolescentes con necesidades educativas especiales.

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p. 90)

Cuadro 12. Matriz de la variable Necesidades de desarrollo Profesional de los subdirectores. Dimensión 2

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
<p>2. Un subdirector de gestión que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela</p>	<p>2.1.1 Organiza al colectivo docente en la realización de diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela conforme a la estrategia establecida por la dirección.</p> <p>2.1.2 Aporta desde su función insumos para el desarrollo e implementación del Plan Anual de Actividades de la escuela.</p> <p>2.1.3 Organiza la gestión educativa para el desarrollo del Consejo Técnico Escolar y del Consejo Escolar de Participación Social.</p> <p>2.1.4 Establece junto con el director los procesos de gestión educativa para el desarrollo del seguimiento y sistematización del logro de las metas establecidas por el Consejo Técnico Escolar.</p> <p>2.1.5 Organiza los procesos de gestión escolar para el análisis de las evaluaciones internas y externas de la escuela.</p> <p>2.1.6 Establece procesos con el colectivo docente para realizar innovaciones educativas en las prácticas de gestión escolar y de generación de ambientes inclusivos y de sana convivencia.</p>
	<p>2.2.1 Establece mecanismos de gestión y formas de comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar.</p> <p>2.2.2 Organiza la gestión para el desarrollo del trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunicación escolar.</p> <p>2.2.3 Organiza procesos de gestión para el intercambio oportuno y responsable de información con las familias de los alumnos.</p>
	<p>2.3.1 Realiza con el director procesos de gestión que contribuyan, a que la escuela funcione regularmente de acuerdo al calendario escolar vigente. 2.3.2 Organiza procesos de gestión para que todos los alumnos de la escuela cuenten con maestros, libros y materiales de apoyo gratuitos.</p>
	<p>2.4.1 Gestiona, junto con el director, acciones para que la comunidad escolar mantenga los espacios físicos de la escuela, el mobiliario y los materiales en condiciones de higiene, seguridad y accesibilidad para todos los alumnos.</p> <p>2.4.2 Desarrolla estrategias para que la comunidad escolar aproveche la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.</p> <p>2.4.3 Desarrolla estrategias para mantener organizados los datos y los expedientes de administración de la escuela, del personal escolar y de los alumnos.</p> <p>2.4.4 Opera la administración de recursos de la escuela con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p.91)

Cuadro 13. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los subdirectores. Dimensión 3

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
3. Un subdirector de gestión que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	<p>3.1.1 Determina, a partir del análisis de las evidencias de su práctica profesional, aspectos a mejorar en su función directiva.</p> <p>3.1.2 Utiliza referentes teóricos para el análisis de su práctica profesional con el fin de tomar decisiones que permitan mejorarla.</p> <p>3.1.3 Participa con sus pares en el análisis de su práctica profesional con la finalidad de identificar aspectos a mejorar.</p>
	<p>3.2.1 Utiliza estrategias para la búsqueda, selección y uso de información proveniente de diferentes fuentes que apoyen su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.2 Emplea estrategias para integrar nuevos conocimientos y experiencias que favorezcan innovaciones en su práctica profesional.</p> <p>3.2.3 Utiliza la lectura de diferentes tipos de textos como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.2.4 Produce textos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje.</p>
	<p>3.3.1 Participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional.</p> <p>3.3.2 Utiliza el espacio del Consejo Técnico Escolar para el aprendizaje y desarrollo profesional.</p> <p>3.3.3 Utiliza medios impresos y las Tecnologías de la Información y Comunicación disponibles en su contexto para fortalecer su desarrollo profesional.</p>

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p.92)

Cuadro 14. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los subdirectores. Dimensión 4

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
<p>4. Un subdirector de gestión que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</p>	<p>4.1.1 Identifica los principios filosóficos planteados en los fundamentos legales de la educación en México.</p> <p>4.1.2 Implementa formas de interacción democrática en el aula y en la escuela como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.3 Explica las actividades que realiza en coordinación con el director para fortalecer la identidad nacional de los alumnos como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.4 Explica las actividades que realiza, en coordinación con el director, para fomentar el carácter laico como uno de los principios filosóficos de la educación en México.</p> <p>4.1.5 Aplica las disposiciones normativas vigentes que rigen su labor como subdirector de gestión en educación secundaria.</p> <p>4.1.6 Desarrolla actividades que promuevan el respeto a los derechos humanos y los derechos de niñas y niños en su práctica cotidiana.</p> <p>4.1.7 Aplica la Normalidad Mínima de Operación Escolar en su práctica directiva cotidiana.</p> <p>4.1.8 Desarrolla actividades que promuevan los derechos de niñas, niños y adolescentes para acceder a una educación de calidad, permanecer en la escuela, aprender y concluir oportunamente su educación secundaria.</p>
	<p>4.2.1 Opera, junto con el director, las estrategias que fomenten actitudes de compromiso, colaboración, solidaridad y equidad de género en la comunidad escolar.</p> <p>4.2.2 Opera, junto con director, acciones para promover el respeto por las diferencias individuales, lingüísticas, culturales, étnicas y socioeconómicas.</p> <p>4.2.3 Diseña estrategias con el director para la difusión de las reglas de convivencia escolar que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación dentro y fuera de la escuela.</p> <p>4.2.4 Promueve con todos los miembros de la comunidad escolar, una sana convivencia a través de estrategias de comunicación dentro y fuera del plantel.</p> <p>4.2.5 Organiza la gestión para la promoción de ambientes de inclusión y equidad y que eviten la reproducción de estereotipos.</p>
	<p>4.3.1 Desarrolla su función de gestión con responsabilidad, honradez, integridad, igualdad y respeto.</p> <p>4.3.2 Utiliza habilidades de liderazgo, negociación, resolución de conflictos, reconocimiento del trabajo y empatía para el desarrollo de su función.</p>
	<p>4.4.1 Gestiona procesos para dar seguimiento, al interior de la escuela, a los casos de abuso o maltrato en coordinación con la dirección escolar.</p> <p>4.4.2 Organiza actividades para que la comunidad escolar evite enfermedades, accidentes y situaciones de riesgo en las aulas y en la escuela.</p> <p>4.4.3 Organiza programas de prevención para que la comunidad escolar conozca los procedimientos a seguir en caso de emergencia:</p>

	<p>accidentes, lesiones, desastres naturales, violencia y otras situaciones que afecten la integridad y seguridad de los alumnos.</p> <p>4.4.4 Realiza procesos de gestión para que la comunidad escolar mantenga la integridad y seguridad de los alumnos a lo largo de la jornada escolar y en los diferentes espacios de la escuela.</p>
--	---

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p. 93)

Cuadro 15. Matriz de la variable Necesidades de Desarrollo Profesional de los subdirectores. Dimensión 5

Variable	Necesidades de Desarrollo Profesional de los directores
Dimensión	Indicadores
5. Un subdirector de gestión que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa	5.1.1 Organiza la gestión escolar que contribuyan a la ejecución de las estrategias establecidas por el director para el fortalecimiento de la identidad cultural de los alumnos y la promoción del diálogo intercultural en el aula y en la escuela con apego a los propósitos educativos.
	5.1.2 Organiza procesos de gestión escolar que contribuyan a tomar en cuenta la diversidad lingüística y cultural presente en la escuela para enriquecer el trabajo educativo.
	5.2.1 Organiza procesos de gestión para dar seguimiento a acciones de vinculación entre la escuela, las familias y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos, establecidos por la dirección. 5.2.2 Organiza los procesos establecidos por la dirección para dar seguimiento a la gestión de recursos humanos e iniciativas comunitarias que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. 5.2.3 Organiza la gestión para solicitar el apoyo de otras instituciones que contribuyan a la tarea educativa de la escuela.
	5.3.1 Desarrolla trabajo colaborativo con el director escolar y el subdirector académico para contribuir a la mejora de la gestión escolar. 5.3.2 Establece vínculos entre el trabajo del colectivo docente y el trabajo de la dirección para el logro de los aprendizajes en los alumnos.

Fuente: Perfil, parámetros e indicadores para el personal con funciones de dirección y supervisión (SEP, 2015a, p. 94)

b) La variable **Ruta Mejora** adquiere concreción en términos de los indicadores propuestos por la SEP para el seguimiento y valoración de los avances de la misma. Se estructura a partir de las cuatro prioridades educativas de donde se derivan dichos indicadores. Con base en esto se realizan las visitas de seguimiento donde a través de una observación se asigna una calificación para cada indicador, en función de las evidencias presentadas (Anexo 6).

En el Cuadro 16 se establecen las cuatro prioridades educativas de la Ruta de Mejora y sus indicadores respectivos.

Cuadro 16. Matriz de la variable ruta de mejora

Variable	Dimensión Prioridades educativas de la Educación Básica	Indicadores
Ruta de mejora	Normalidad mínima	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.
		2. Maestros inician puntualmente las clases.
		3. Alumnos asisten puntualmente a clases.
		4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.
		5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.
		6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.
		7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.
		8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.
	Abatir el rezago y el abandono escolar	% de aprobación
		% de eficiencia terminal
		Acciones para prevenir el abandono escolar
	Convivencia escolar	Nivel sano en el ambiente de convivencia
		% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015
		Acciones de prevención
	Aprendizajes de los alumnos	% de aprovechamiento
		Nivel de comprensión en lectura y escritura
		Habilidades matemáticas

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Tipo de instrumentos y técnicas de aplicación

De acuerdo a Buendía, González y Pozo (2004), los procesos e instrumentos que se utilizan sobre los objetos de los que se requiere tener una correcta comprensión del fenómeno que se pretende investigar, son pertinentes a la naturaleza del objeto, adecuados a la finalidad o tipo de conocimiento que se busca y oportunos en relación al contexto en el que se lleva a cabo el proceso. La validez del conocimiento generado de la aplicación del instrumento se demuestra

entonces, a través de la capacidad para asignar valoraciones y la credibilidad para mejorar lo evaluado.

Los instrumentos de investigación son dos: 1) Un cuestionario para la recuperación de datos referentes a las necesidades de desarrollo profesional; y 2) Un formato de seguimiento de las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora.

En ambos se considera una parte cuantitativa basada en el documento Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de Dirección y Supervisión de Educación Básica, publicado por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2015a). Se trata de una escala estimativa tricotómica en la que las opciones de respuesta de las fuentes informantes son: *sí, no* y *a veces* con los valores de dos, cero y uno; mientras que en el de seguimiento a la Ruta de Mejora, se valoran en cuatro niveles: *no hubo avance, hubo cierto avance, hubo avance significativo, se logró el objetivo*, con valores de 0, 1, 2 y 3 respectivamente. Estos valores indican los avances de la Ruta de Mejora que identifican las fuentes informantes.

Los cuestionarios relativos al desempeño de los directivos, se integran además con otra parte cualitativa cuando responden a las preguntas de respuesta abierta; y para el de seguimiento a la Ruta de Mejora, se complementa cualitativamente con las observaciones de texto libre realizadas conjuntamente *in situ*, entre directivos y equipo de supervisión del cual forma parte la investigadora.

Para los resultados numéricos se utilizan procedimientos estadísticos, descriptivos y no paramétricos puntualizados en el siguiente apartado. El complemento de observaciones del formulario de Seguimiento de la Ruta de Mejora se analiza de forma cualitativa con una lógica inductiva.

3.4.1 Formulario para las necesidades de desarrollo profesional

El cuestionario al que se refiere la presente investigación está estrechamente ligado al documento Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de Dirección y Supervisión, ciclo escolar 2015-2016 ya que es un referente para las buenas prácticas educativas.

El diseño se hizo en base al documento de referencia en la aplicación de *Google drive*, para que pudiera ser contestado en línea y por las facilidades que se tienen de observar la información cuantitativa. La interfase gráfica de Windows es más confiable que papel, lápiz y calculadora. La captura de datos en planilla electrónica *Excell* permite introducir datos con rapidez y exactitud y recalculan con facilidad. *Excell* permite corregir o actualizar los datos, y los resultados de tales cambios ya que se recalculan automáticamente. Facilita la creación de gráficos basados en la información de la hoja de trabajo y los actualiza automáticamente a medida que los datos cambian. Crea rápidamente hojas de trabajo a partir de otras ya existentes. Finalmente, la interfase permite conocer quiénes están respondiendo, horarios en que lo hacen y se facilita, además, la categorización de las contestaciones a las preguntas de respuesta abierta para la parte cualitativa.

Tomando en cuenta que los cuestionarios contestados son numerosos y contienen dos apartados, se documentaron de la siguiente manera:

Para la primera parte que corresponde a lo cuantitativo las respuestas se registran en las tablas de la 20 a la 39; para la segunda parte relativa a las preguntas de respuesta abierta se han categorizado como se muestra en el Anexo 4. Además para cualquier consulta al respecto en el Anexo 3 se anotan las ligas de dichos cuestionarios respondidos en la herramienta *Google drive*.

Este documento está fundamentado en los cambios constitucionales y legales que reformaron la educación nacional a partir de septiembre de 2013 con la Ley General del Servicio

Profesional Docente, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y las Reformas al artículo 3º de la Constitución Mexicana.

Con lo anterior se documenta que es la Secretaría de Educación Pública, quien propone los perfiles para el personal que realiza funciones de dirección y de supervisión y que son base para este estudio del que resultará un diagnóstico de dichas figuras en cuanto a su autoevaluación de desempeño y de acuerdo a esto la formación continua pertinente en relación a las necesidades observadas (SEP, 2015a).

Para validar la propuesta de los cuestionarios se realiza una aplicación piloto con cuatro directores y cuatro subdirectores de educación secundaria; ajenos tanto al primer grupo de investigación DNAR, que son los directores y subdirectores de la Zona 20 de Educación Secundaria Técnica, como a los del segundo grupo DRP correspondiente a los directivos del nivel de secundaria; y con la característica importante que son de reciente promoción, mismos que están ubicados en los contextos de las Regiones de Altos Norte y Altos Sur.

Se hicieron algunas adecuaciones a dichos cuestionarios que se habían planteado inicialmente como encuestas individuales, planteándose finalmente como cuestionarios que forman parte de la autoevaluación que realiza cada uno de los involucrados durante el año escolar. Los cuestionarios están distribuidos en cinco partes, correspondientes a cada una de las dimensiones de las figuras de este estudio: directores y subdirectores.

La forma en que se inicia la aplicación piloto es con una llamada telefónica solicitando la ayuda para responder los cuestionarios, explicando la intención para dicha aplicación; posteriormente se envía un correo conteniendo cinco ligas correspondientes a cada uno de dichos cuestionarios.

El trabajo con los directivos de reciente promoción, se realiza en cinco sesiones presenciales atendiendo al grupo completo y después sesiones *in situ* con cada directivo en las

escuelas a su cargo. Tomando en cuenta lo que se dice al inicio del apartado de selección de los grupos de investigación, estos 13 directivos conformarán el grupo DRP de este estudio.

La intención de hacerlo en cinco ligas o partes es doble, primeramente, para que los resultados del estudio se tuvieran por dimensión y de esta manera poder identificar más claramente las fortalezas y debilidades de cada uno de los participantes y de sus ámbitos de gestión. Como segunda intención fue la de facilitar la contestación del instrumento ya que por las funciones del directivo tanto director como subdirector, resulta más oportuno y pertinente dejarlos que respondan en sus tiempos de menor actividad. Por lo que de esta manera ellos pueden optar por contestar en uno, dos, tres, cuatro o cinco espacios de tiempo, según sean sus posibilidades.

Es importante hacer notar que la extensión del instrumento de Directores es de 82 indicadores, mientras que el del subdirector es de 63. Por tal razón el hecho de poderse responder en partes fue elogiado por algunos participantes del pilotaje; por parte de la investigadora se pudo notar que sólo uno de los ocho directivos contestó en un periodo, mientras que los restantes en dos y tres ocasiones distintas.

El objetivo de los indicadores en el instrumento es articular los contenidos básicos, no establecer una lista exhaustiva o un conjunto de restricciones que limite lo que se puede enseñar más allá de lo especificado. No definen los métodos de intervención o los materiales necesarios para apoyar a todos los directivos, particularmente aquellos que están muy por debajo o muy por encima de las expectativas del nivel.

“Ningún conjunto de estándares (indicadores) específicos puede reflejar plenamente la gran variedad de habilidades, necesidades, tipos de aprendizaje y niveles de logro (...), aunque sí prevén señales claras para ellos, a manera de pistas para que se realicen los planes de trabajo” (SEP, 2015a).

Los estándares o indicadores son descriptores del logro del desempeño de los subdirectores y directores de educación secundaria.

Para estimar la confiabilidad de la información proporcionada por los cuatro subgrupos de directivos participantes fueron calculados los coeficientes Alpha de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones. Estos coeficientes indican la consistencia interna que se observa entre un conjunto específico de mediciones. Es más probable encontrar coeficientes Alpha altos cuando se trata de indicadores homogéneos y en mayor cantidad. Cuando los indicadores son heterogéneos y en poco número es más probable encontrar valores Alpha pequeños poco confiables, ya que la homogeneidad o similitud entre indicadores estará asociada a una menor varianza total y eso hace que el valor de Alpha disminuya.

En este caso, en general se observaron coeficientes satisfactorios, aunque es necesario destacar que los valores más altos de estos coeficientes fueron encontrados en el subgrupo de Subdirectores DRP, mientras que los valores más bajos se encontraron en el subgrupo de subdirectores DNAR (Tabla 17).

Tabla 17. Coeficientes Alpha de Cronbach

Subgrupo	Dimensiones				
	1	2	3	4	5
DNAR Directores	0.883	0.910	0.929	0.678	0.788
DNAR Subdirectores	0.767	0.800	0.238	0.879	0.437
DRP Directores	0.700	0.693	0.617	0.798	0.946
DRP Subdirectores	0.960	0.960	0.905	0.956	0.865

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior sugiere que pueden existir efectos debidos a algunas características importantes, que aún no se han identificado plenamente. Bien, si entendemos estas diferencias, no debidas a los sujetos sino al concepto que subyace a la dimensión particular que se trata. Por ejemplo, los indicadores de las Dimensiones 3 y 5 pudieran tener una relación menos estrecha que los

indicadores de las Dimensiones 1 y 2. Otro factor que puede influir de alguna manera sobre la magnitud del coeficiente Alpha es el tamaño de la muestra de sujetos participantes y su relativa homogeneidad porque de ello dependerá la magnitud de la varianza total.

3.4.2 Instrumento de seguimiento de la Ruta de Mejora

Para poder dar seguimiento a las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora de cada escuela, se construye un formato (Anexo 5), que contiene las cuatro prioridades educativas en una primera columna, siendo tales, la Normalidad Mínima, Abatir el Rezago y el Abandono Escolar, Convivencia Escolar y Aprendizaje de los alumnos; en la columna sucesiva se registran los indicadores correspondientes a cada prioridad como los marcan los documentos orientadores para la construcción de la Ruta de Mejora.

En las siguientes cuatro columnas se anotan durante las visitas de acompañamiento, una inicial y otra final, los resultados de los avances en torno a los acuerdos y compromisos planteados durante la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar, realizada durante la semana anterior al inicio de ciclo escolar.

Las respuestas se dan en una escala de cuatro rangos. El llenado del documento se realiza *in situ*, solicitándole al directivo evidencias relativas a los indicadores, así como producto de la observación directa de la propia investigadora. Como la segunda parte del formato de seguimiento contiene una columna para anotar evidencias y/observaciones que se categorizan para su análisis cualitativo, el mismo directivo fundamenta con dichas evidencias la sección cuantitativa que se registra de común acuerdo.

Para validar la propuesta del formato de seguimiento a las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora, se realiza una aplicación experimental en cuatro escuelas con cuatro directivos de educación secundaria, todos ajenos a los dos grupos de investigación.

3.5 Técnicas de procesamiento estadístico de los datos

Para establecer si son significativas las diferencias entre los resultados de las necesidades de desarrollo profesional de ambos grupos de directivos escolares de educación secundaria de Jalisco, México, en el marco de la reforma educativa, se planteó la hipótesis en el apartado correspondiente.

Con base en estas hipótesis para el tratamiento estadístico, se hacen las siguientes acotaciones:

1. Esta hipótesis adquiere concreción en la comparación entre dos grupos de directivos del nivel de secundaria. Un grupo (DRP) y otro (DNAR), ambos con datos de referencia obtenidos mediante las respuestas obtenidas en el cuestionario por parte de los participantes en torno a los indicadores de desempeño propuestos por la Secretaría de Educación Pública.
2. El instrumento considera las mismas cinco dimensiones para el caso de directores y para subdirectores, pero con distinta cantidad de indicadores. Para el caso de directores con 81 indicadores, mientras que para subdirectores las cinco dimensiones son referidas con 62 indicadores.
3. La base de datos contempla una cantidad máxima de calificación para cada grupo de participantes, considerando el puesto/función de los mismos, así como la cantidad de indicadores. Por ello, en la fila inferior de esta Tabla 18 se indica el puntaje máximo para la muestra de los participantes que es de 1716 para el grupo DNAR y de 1840 para el grupo DRP.


Tabla 18. Puntaje máximo posible para ambos grupos

Participantes	Cantidad total de respuestas	
	DNAR	DRP
Puesto/Función:		
Directores	81 indicadores	81 indicadores
Tamaño de cada subgrupo	n = 6	(n=6)
Cantidad total de respuestas	486	486
Subdirectores	62 indicadores	62 indicadores
Tamaño de cada subgrupo	n = 6	n= 7
Cantidad total de respuestas	372	434
(tamaño de cada grupo)	n = 12	n = 13
Cantidad total de respuestas	858	920
Puntaje máximo para las muestras (Obtenido al asignar un valor de 2 a las respuestas "SI", un valor de 1 a la respuesta "A VECES" y un valor 0 a la respuesta "NO".)	1716 (858 x 2)	1840 (920 x 2)

Fuente: Elaboración propia

4. Como la cantidad de indicadores varía de acuerdo al puesto/función del participante, se obtendrán calificaciones en términos de proporción/porcentaje de respuestas. La comparación estadística analizará la diferencia entre proporciones o bien traducida a porcentajes de respuesta, obtenidos en los dos grupos (Tabla 19).

Tabla 19. Comparación estadística

Indicadores	Cantidad total de respuestas	
	DNAR	DRP
Puntaje máximo para la muestra participante	1716	1840
Proporciones observadas de respuesta	P_{DNAR}	P_{DRP}
Prueba U se Mann-Whitney	 Para poner a prueba la hipótesis en torno a la diferencia entre proporciones para dos grupos independientes	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la segunda hipótesis planteada, en torno a la Ruta de Mejora también se considera un análisis centrado en las diferencias entre grupos. Para esta hipótesis se establecen las siguientes acotaciones:

1. Esta segunda hipótesis también adquiere concreción en la comparación entre dos grupos de directivos del nivel de secundaria. Un grupo (DRP) y otro (DNAR), ambos con datos de referencia obtenidos mediante la guía de observación para las visitas de acompañamiento realizadas durante la investigación y conforme a los lineamientos señalados por la Secretaría de Educación Pública.
2. La guía de observación contempla la asignación de un puntaje para cada uno de los aspectos que integran las visitas de acompañamiento. De manera semejante a la primera hipótesis, serán consideradas las diferencias en las proporciones o porcentajes, observados mediante un estadístico para dos grupos independientes.

3. La base de datos contempla una cantidad máxima de calificación en los aspectos para cada grupo de participantes, considerando los indicadores atendidos en las visitas de acompañamiento.

En este caso se plantea la aplicación de un estadístico no-paramétrico. La prueba U, diseñada para la comparación de dos grupos independientes cuando las mediciones de las variables de interés están en una escala ordinal. Por lo que la calificación de los indicadores que conforman el instrumento aplicado durante las visitas de seguimiento consideró la aproximación de cada escuela participante al puntaje máximo posible.

Finalmente, si se ordenan las proporciones o porcentajes obtenidos de menor a mayor, los valores de los rangos asignados a las mismas estarán aleatoriamente distribuidos de manera que los datos de ambos grupos se entrelazarán en tanto pertenece a una misma población o bien se aproximarán a los valores extremos si forman parte de poblaciones estadísticamente diferentes.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados de la aplicación y el correspondiente análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se plantean de acuerdo a los objetivos específicos.

En la consulta que se realizó a los integrantes de dos grupos de directivos, a manera de autoevaluación y en forma virtual que consta de dos partes: en la primera se refieren los indicadores propuestos en el documento Perfil, Parámetros e Indicadores de Personal con funciones de Dirección y de Supervisión de Educación Básica, donde se aplicaron los correspondientes a quienes realizan la función de Director y Subdirector, tanto de Nombramiento Anterior a la Reforma Educativa 2013 (DNAR) como a los directivos de reciente promoción (DRP); en el primer instrumento o formulario los participantes contestaron con respuestas cerradas y a partir de las mismas se realizó un análisis estadístico.

Para complementar la información de dichos formularios se plantearon dos preguntas de respuesta abierta para cada una de las cinco dimensiones en ambos grupos. La primera pregunta relacionada con evidencias del cumplimiento de algunos indicadores y la segunda relacionada con temas que el directivo propone para ser abordados en el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).

El análisis de estos documentos se organiza categorizando con base en los parámetros propuestos para cada dimensión y de cada figura directiva, identificando tanto evidencias de operación del servicio educativo como necesidades de formación que manifiestan los directivos participantes, lo anterior se presenta en el (Anexo 4) . En este capítulo se presentan los resultados tanto del formulario en línea que se respondió a manera de autoevaluación como los resultados del instrumento de seguimiento a las prioridades planteadas en la Ruta de Mejora. En cada apartado, se presenta primeramente el análisis cuantitativo y posteriormente cualitativo de ambos grupos.

4.1 Necesidades de desarrollo profesional de los DRP

Las necesidades de desarrollo profesional fueron identificadas por grupos; en este apartado se expone lo correspondiente a los directores y subdirectores de reciente promoción (DRP), mediante la autoevaluación de los participantes a través de un cuestionario con 16 indicadores de opción múltiple con tres categorías de respuesta: “Sí”, “A veces” y “No”. A cada una de estas opciones se les asignó una calificación de 2, 1 y 0 respectivamente. Es decir, se calificaron con un criterio ordinal asignando el mayor puntaje a la opción idónea.

Como las dimensiones y los parámetros son referidos operacionalmente por los indicadores incluidos, éstos admiten un puntaje máximo posible que se obtiene de multiplicar:

$$\text{Puntaje máximo posible} = \text{Número de indicadores} \times 2$$

Por su parte cada participante al emitir su respuesta de opción para cada indicador, logra una calificación denominada *puntaje obtenido*:

$$\text{Puntaje obtenido por participante} = \sum_{i=1}^j \text{Valor de la Opción elegida}$$

Donde j es el número total de indicadores autoevaluados por cada participante. Así, el puntaje obtenido representa una proporción del puntaje máximo posible.

$$\text{Proporción de puntos} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo posible}}$$

Esta última fórmula se utilizó considerando que la cantidad de indicadores era diferente para un director o para un subdirector.

4.1.1 Análisis cuantitativo de los resultados de la autoevaluación

En este apartado, se presenta una secuencia de tablas (de la 20 a la 24) con los datos recabados de cada una de las cinco dimensiones para el grupo de directores de reciente promoción. En ellas se ofrece información detallada por indicador para cada uno de los parámetros incluidos en la dimensión correspondiente.

Las tablas hacen referencia a la cantidad de participantes que eligió una de las tres opciones disponibles de respuesta. Se especifica el valor de cada una de las opciones y al margen derecho se determina un total obtenido por indicador.

Posteriormente, estos totales obtenidos serán transformados en términos de porcentajes y finalmente se establece un porcentaje promedio obtenido para cada una de las dimensiones consideradas en el comparativo entre grupos directivos con diferente experiencia.

Antes de proceder al análisis global de los resultados obtenidos en la autoevaluación respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones de dirección y supervisión, se analizaron los datos atendiendo a cada una de las cinco dimensiones. A continuación, se presentan cinco tablas con los datos recabados por dimensión para el grupo de directores de reciente promoción (DRP): Siendo F4, Escuela Secundaria Foránea 4; G20 Escuela Secundaria General 20; G108, Escuela Secundaria General 108; T101, Escuela Secundaria Técnica 101; Escuela Secundaria Técnica 156 T156; Escuela Secundaria Técnica 174, T174.

A continuación en la Tabla 20 relativa a la Dimensión 1 que engloba el perfil relativo al conocimiento del director acerca de la organización de la escuela y el trabajo en el aula; y como parámetros la tarea fundamental de la escuela, la organización y funcionamiento escolar, los componentes del currículo para el aprendizaje de los alumnos y los elementos del trabajo en el aula.

En la tabla 20 se observan los resultados de la Dimensión 1 en los 6 Directores de reciente promoción (DRP) de las escuelas: F4, G20, G108, T101, T156, T174.

Dicha tabla muestra la frecuencia con que fue elegida cada opción disponible en cada uno de los 16 indicadores considerados para la Dimensión 1. La opción “Sí” fue calificada con un valor de 2; la opción “A veces” fue calificada con un valor de 1 y la opción “No” fue calificada con un valor de 0. En la parte inferior de la columna a la derecha se indica el porcentaje global obtenido en este grupo de participantes.

Tabla 20. Resultados de la Dimensión 1: Trabajo en el aula. Directores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Puntaje obtenido por indicador (Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
			Sí (2)	A veces (1)	No (0)	
1	1	1.1.1	6	0	0	12
		1.1.2	6	0	0	12
	2	1.2.1	5	0	1	10
		1.2.2	5	1	0	11
		1.2.3	5	1	0	11
		1.2.4	6	0	0	12
		1.2.5	6	0	0	12
		1.2.6	6	0	0	12
	3	1.3.1	6	0	0	12
		1.3.2	4	2	0	10
		1.3.3	6	0	0	12
		1.3.4	6	0	0	12
	4	1.4.1	5	1	0	11
		1.4.2	5	1	0	11
		1.4.3	6	0	0	12
		1.4.4	6	0	0	12
Totales			89	6	1	184
Valor máximo posible:						(192)
Porcentaje obtenido:					95.8%	

Fuente: Elaboración propia.

De manera semejante se hizo con las respuestas de los participantes en los 26 indicadores correspondientes a la Dimensión 2, que incluye el perfil de la gestión escolar eficaz del director,

con los parámetros relativos a la organización del trabajo; estrategias para garantizar la normalidad mínima; acciones para la mejora y calidad de los aprendizajes de los alumnos; la gestión para la mejora de las prácticas docentes; ambientes de trabajo así como gestión de recursos y espacios físicos adecuados. Las respuestas de esta Dimensión 2 se observan en la Tabla 21.

En dicha tabla se hace referencia a 6 parámetros y un total de 26 indicadores. En los parámetros, 2, 3, 4 y 6 los participantes de este grupo respondieron con respuestas idóneas al 100% por lo que los parámetros 1 y 5 fueron los más sensibles para detectar las necesidades de mejora.

La proporción obtenida en este grupo de directivos es alta. Sin embargo, su magnitud de 0.980 no es considerada en su valor absoluto, sino en términos relativos a falta de parámetros para su interpretación. Por ello en el subsecuente análisis comparativo se consideran los rangos que corresponden a la relación ordinal que guardan entre sí, considerando los cuatro grupos de participantes, como más adelante se describe. Los rangos permiten un comparativo sin suponer una distribución normal de los puntajes obtenidos directamente. Además, las diferencias en términos de proporciones o porcentajes permiten destacar magnitudes pequeñas independientemente de la cantidad de participantes en cada grupo.

Tabla 21. Resultados de la Dimensión 2: Gestión Escolar. Directores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador (Frecuencia x valor)	
			Sí (2)	A veces (1)	No (0)		
2	1	2.1.1	5	1	0	11	
		2.1.2	5	1	0	11	
		2.1.3	6	0	0	12	
		2.1.4	6	0	0	12	
		2.1.5	6	0	0	12	
		2.1.6	6	0	0	12	
	2	2.2.1	6	0	0	12	
		2.2.2	6	0	0	12	
		2.2.3	6	0	0	12	
	3	2.3.1	6	0	0	12	
		2.3.2	6	0	0	12	
		2.3.3	6	0	0	12	
		2.3.4	6	0	0	12	
		2.3.5	6	0	0	12	
	4	2.4.1	6	0	0	12	
		2.4.2	6	0	0	12	
		2.4.3	6	0	0	12	
		2.4.4	6	0	0	12	
		2.4.5	6	0	0	12	
	5	2.5.1	6	0	0	12	
		2.5.2	5	1	0	11	
		2.5.3	5	1	0	11	
		2.5.4	4	2	0	10	
	6	2.6.1	6	0	0	12	
		2.6.2	6	0	0	12	
		2.6.3	6	0	0	12	
	Totales			50	6	0	306
	Valor máximo posible:						(312)
	Proporción obtenida:						0.980

Fuente: elaboración propia

Para el caso de Dimensión 3, relativa a la profesionalización del directivo con los parámetros relacionados con la reflexión sobre la práctica; selección de estrategias de estudio y la utilización de medios para su desarrollo profesional. Esto se puede observar en la Tabla 22, donde es posible identificar el indicador en el que se obtiene menos puntos por parte de los participantes que es el indicador 3.2.4.

La Tabla 22 muestra la frecuencia con que fue elegida cada opción disponible en cada uno de los 10 indicadores considerados para la Dimensión 3. La opción “Sí” fue calificada con un valor de 2, la opción “A veces” fue calificada con un valor de 1 y la opción “No” fue calificada con un valor de 0.

Tabla 22. Resultados de la Dimensión 3: Profesionalización. Directores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador (Frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
			Sí (2)	A veces (1)	No (0)	
3	1	3.1.1	6	0	0	12
		3.1.2	4	2	0	10
		3.1.3	5	1	0	11
	2	3.2.1	5	1	0	11
		3.2.2	6	0	0	12
		3.2.3	6	0	0	12
		3.2.4	2	3	1	7
	3	3.3.1	4	2	0	10
		3.3.2	5	1	0	11
		3.3.3	6	0	0	12
Totales			49	10	1	108
Valor máximo posible:						(120)
Proporción obtenida:						0.900

Fuente: elaboración propia

La Tabla 23 muestra la frecuencia con que fue elegida cada opción disponible en cada uno de los 20 indicadores considerados para la Dimensión 4: Principios Éticos del Director, cuyos parámetros son: la reflexión sobre los principios filosóficos y fundamentos legales; gestión de ambientes favorables para el aprendizaje; habilidades y actitudes para la función e integridad y seguridad de los alumnos.

Aunque las respuestas de este subgrupo de participantes indican una valoración óptima, en dos de los 20 indicadores se observó una necesidad de mejora.

Tabla 23. Resultados de la Dimensión 4: Principios Éticos. Directores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador (Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
			Sí (2)	A veces (1)	No (0)	
4	1	4.1.1	6	0	0	12
		4.1.2	6	0	0	12
		4.1.3	6	0	0	12
		4.1.4	5	1	0	11
		4.1.5	6	0	0	12
		4.1.6	6	0	0	12
		4.1.7	6	0	0	12
		4.1.8	6	0	0	12
	2	4.2.1	6	0	0	12
		4.2.2	5	1	0	11
		4.2.3	6	0	0	12
		4.2.4	6	0	0	12
		4.2.5	6	0	0	12
	3	4.3.1	6	0	0	12
		4.3.2	6	0	0	12
		4.3.3	6	0	0	12
	4	4.4.1	6	0	0	12
		4.4.2	6	0	0	12
		4.4.3	6	0	0	12
		4.4.4	6	0	0	12
Totales			118	2	0	238
Valor máximo posible:						(240)
Proporción obtenida:					0.992	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 24 muestra la frecuencia con que fue elegida cada opción disponible en cada uno de los 10 indicadores considerados para la Dimensión 5, acerca del conocimiento del contexto, con los parámetros: consideración de la diversidad cultural; colaboración de las familias y de la comunidad; colaboración para el funcionamiento de la zona escolar.

Tabla 24. Resultados de la Dimensión 5: Contexto. Directores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador (Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
			Sí (2)	A veces (1)	No (0)	
5	1	5.1.1	5	1	0	11
		5.1.2	5	1	0	11
	2	5.2.1	6	0	0	12
		5.2.2	6	0	0	12
		5.2.3	6	0	0	12
		5.2.4	5	1	0	11
		5.2.5	5	1	0	11
	3	5.3.1	5	0	1	10
		5.3.2	5	0	1	10
		5.3.3	5	1	0	11
Totales			53	5	2	111
Valor máximo posible:						(120)
Proporción obtenida:						0.925

Fuente: elaboración propia

La opción “Sí” fue calificada con un valor de 2, la opción “A veces” fue calificada con un valor de 1 y la opción “No” fue calificada con un valor de 0. En la parte inferior de la columna a la derecha se indica el porcentaje global obtenido. De manera semejante se integró la

información recabada para el caso de los subdirectores de reciente promoción dicha información se observa en las siguientes cinco Tablas, de la 25 a la 29.

En la Dimensión 1: relativa al conocimiento de la escuela y el trabajo del aula del subdirector, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan y que se muestra en la Tabla 25 se pueden observar algunos resultados más bajos que corresponden al parámetro 1.4 que cita: explica elementos de la gestión escolar que favorezcan aprendizajes. Los valores más altos corresponden a dos parámetros: 1.1 explica la tarea fundamental de la escuela y 1.3 explica la relación entre una gestión escolar eficaz y el logro de los propósitos educativos.

Tabla 25. Resultados en la Dimensión 1: Trabajo en el aula. Subdirectores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
1	1.1	1.1.1	8	2	0	18
		1.1.2	7	3	0	17
	1.2	1.2.1	7	3	0	17
		1.2.2	7	3	0	17
		1.2.3	7	3	0	17
	1.3	1.3.1	6	3	1	15
		1.3.2	7	3	0	17
		1.3.4	7	3	0	17
		1.3.5	8	2	0	18
	1.4	1.4.1	6	3	1	15
		1.4.2	5	4	1	14
Totales			75	32	3	182
(valor máximo posible)			110			220
Porcentaje obtenido:						82.73%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 26 corresponde a la dimensión 2 que cita: ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Los valores más bajos se encuentran en los indicadores 2.1.3: organiza la gestión educativa para el desarrollo del Consejo Técnico Escolar y el Consejo Escolar de Participación Social y en 2.4.4: opera la administración de recursos de la escuela con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

Tabla 26. Resultados en la Dimensión 2: Gestión Escolar. Subdirectores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
2	2.1	2.1.1	8	1	0	17
		2.1.2	8	1	0	17
		2.1.3	5	4	0	14
		2.1.4	6	3	0	15
		2.1.5	6	3	0	15
		2.1.6	7	2	1	16
	2.2	2.2.1	7	2	0	16
		2.2.2	6	3	0	15
		2.2.3	6	3	0	15
	2.3	2.3.1	7	1	1	15
		2.3.2	7	2	0	16
	2.4	2.4.1	7	2	0	16
		2.4.2	8	1	0	17
		2.4.3	6	3	0	15
		2.4.4	5	2	2	12
	Totales			99	33	4
(valor máximo posible)			135			270
Porcentaje obtenido:						85.56%

Fuente: elaboración propia

Los valores más altos corresponden a los indicadores 2.1.1: organiza al colectivo docente en la realización de diagnósticos sobre la situación educativa de la escuela conforme a la estrategia establecida por la dirección; 2.1.2: aporta desde su función insumos para el desarrollo e implementación del plan anual de actividades de la escuela; 2.4.2 desarrolla estrategias para

que la comunidad escolar aproveche la infraestructura, el equipamiento, los materiales y los recursos de la escuela en beneficio de la tarea educativa.

En la Tabla 27 la Dimensión 3 que se refiere a la profesionalización directiva, los valores más altos se pueden observar en los indicadores 3.1.1: determina, a partir del análisis de las evidencias de su práctica profesional, aspectos a mejorar en su función directiva y 3.1.2: utiliza referentes teóricos para el análisis de su práctica profesional con el fin de tomar decisiones que permitan mejorar. Mientras que el más bajo es el 3.3.1: participa en redes de colaboración para fortalecer su desarrollo profesional.

Tabla 27. Resultados en la Dimensión 3: Profesionalización. Subdirectores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
3	3.1	3.1.1	8	1	0	17
		3.1.2	8	1	0	17
		3.1.3	6	3	0	15
	3.2	3.2.1	7	2	0	16
		3.2.2	8	1	0	17
		3.2.3	6	3	0	15
		3.2.4	3	5	1	11
	3.3	3.3.1	6	2	1	14
		3.3.2	7	2	0	16
		3.3.3	8	1	0	17
Totales			67	21	2	155
(valor máximo posible)			90			180
Porcentaje obtenido:						86.11%

Fuente: elaboración propia

Sin embargo tiene un alto puntaje en el 3.3.3 que se observa en la misma Tabla 27 que dice: utiliza medios impresos y las tecnologías de la información y comunicación disponibles en su contexto para fortalecer su desarrollo profesional. En este parámetro 3.3 se infiere que como el directivo va llegando a su función, identifica la necesidad de participar en redes de colaboración con sus pares.

La Dimensión 4 que se aprecia en la Tabla 28 se refiere a que el directivo, asume los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dos valores más altos que se pueden observar en la misma Tabla 28 se encuentran en el parámetro 4.3 que cita: emplea las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de su función, mientras que los valores más bajos se observan en el parámetro 4.1: considera los principios filosóficos los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función. Y en el 4.4: realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.

Tabla 28. Resultados en la Dimensión 4: Principios Éticos. Subdirectores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
4	4.1	4.1.1	7	2	0	16
		4.1.2	8	1	0	17
		4.1.3	6	2	1	14
		4.1.4	6	2	1	14
		4.1.5	7	2	0	16
		4.1.6	8	1	0	17
		4.1.7	7	2	0	16
		4.1.8	7	2	0	16
	4.2	4.2.1	7	2	0	16
		4.2.2	7	2	0	16
		4.2.3	6	3	0	15
		4.2.4	6	3	0	15
		4.2.5	5	4	0	14
	4.3	4.3.1	8	1	0	17
		4.3.2	8	1	0	17
	4.4	4.4.1	7	2	0	16
		4.4.2	7	2	0	16
		4.4.3	6	2	1	14
		4.4.4	7	2	0	16
	Totales			130	38	3
(valor máximo posible)			171			342
Porcentaje obtenido:						87.13%

Fuente: elaboración propia

La Dimensión 5 en la Tabla 29, se refiere a: el conocimiento del subdirector acerca del contexto social y cultural de la escuela y las relaciones de colaboración que establece con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

En esta dimensión se observan como valores más altos los relativos al parámetro 5.3 que dice: realiza acciones para fortalecer la comunicación con la dirección escolar y el colectivo docente; los más bajos son los del parámetro 5.1: considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela.

Tabla 29. Resultados en la Dimensión 5: Contexto. Subdirectores DRP

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
5	5.1	5.1.1	6	1	2	13
		5.1.2	5	3	1	13
	5.2	5.2.1	6	3	0	15
		5.2.2	3	4	2	10
		5.2.3	6	2	1	14
	5.3	5.3.1	7	2	0	16
5.3.2		7	2	0	16	
Totales			40	17	6	97
(valor máximo posible)			63			126
Porcentaje obtenido:						76.98%

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación.

En esta sección se muestra el análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones de dirección y supervisión (PPI), relativo al instrumento de autoevaluación de Perfil, Parámetros e Indicadores

el análisis cualitativo se hace tomando en cuenta la segunda parte de dicho instrumento; antes referimos que la primera parte se contestó con respuestas cerradas de “Sí”, “No” y “A veces” y una segunda parte de preguntas de respuesta abierta, al que se refiere esta descripción.

Las preguntas que se formularon fueron las siguientes:

1. Anote alguna evidencia relativa a la dimensión.

En la primera pregunta se invita a los sujetos de investigación a registrar alguna evidencia concerniente a cada una de las dimensiones propuestas por la SEP, que corrobore su respuesta.

2. Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.

En la segunda pregunta se solicita a los directivos participantes que propongan temáticas relativas a sus propias necesidades para ser abordadas en las reuniones del SATE.

Una vez recuperadas las respuestas abiertas se procedió a categorizarlas tomando como categoría de análisis los indicadores correspondientes a cada dimensión. (Ver Anexo 4)

Se categorizó de acuerdo a cada una de las figuras de esta investigación: Directivos DRP y Directivos DNAR.

Director de Reciente Promoción

Dimensión 1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan,

En cuanto a la primera pregunta de respuesta abierta, la mayoría de directivos DRP manifiestan como evidencias la importancia que le asignan a las reuniones del Consejo Técnico

Escolar para la organización y funcionamiento de la escuela, así como las visitas de observación de clase, como se manifiesta en los siguientes ejemplos:

Este espacio idóneo es el Consejo Técnico Escolar, espacio de interacción de gran importancia para el personal escolar. Es ahí donde se llega a los acuerdos y a las acciones pertinentes a realizar para la mejora escolar. (DRP174)

Se hacen observaciones de clase a los docentes con la finalidad de hacer sugerencias en la mejora de su práctica profesional y que se dé una retroalimentación entre docentes y dirección. (DRP108)

En cuanto al SATE los directores proponen temas como, profundizar en la normalidad mínima, organización de una escuela eficaz, estrategias de planeación y evaluación.

La planeación, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones para mejorar las prioridades educativas dentro de la Ruta de Mejora. (DRP156)

Rasgos organizativos de una escuela eficaz así como ambientes de aprendizaje. (DRP20)

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Los directores describen evidencias del ejercicio de un liderazgo académico y algunas acciones orientadas a la mejora escolar y a fortalecer el trabajo colaborativo; además el uso adecuado de los recursos con que cuenta la escuela, como se muestra a continuación.

Se expiden oficios, se elaboran actas, se toman fotografías y se llevan registros, igualmente se imparten cursos de aulas interactivas por personal de la Dirección de Programas de Tecnología en el Aula, DIPTA (DRP156)

Realizamos gestiones ante el Ayuntamiento de Encarnación de Díaz, el Programa de Escuelas de Calidad y reuniones con el Consejo Escolar de Participación Social y los Padres de Familia. (DRP174)

Para el SATE solicitan estrategias para promover el trabajo colaborativo y la mejora escolar; otro tema es la administración de recursos.

Los temas que propongo son trabajo colaborativo y planeación diferenciada. (DRP4)

Solicito capacitación e información acerca de las atribuciones de las distintas áreas de la SEJ.(DRP108)

Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

En las evidencias que declaran los directores de reciente promoción son la participación en redes sociales con fines académicos; asistencia a cursos para el uso de pizarrones interactivos y constante actualización profesional. Como lo expresan algunos directivos.

Reconozco la importancia que debemos tener como profesionales para integrar nuevos conocimientos y experiencias profesionales que se adquieren mediante la actualización permanente o formación continua. (DRP174)

Presento constancias de actualizaciones profesionales. Realizo talleres y cursos sabatinos para el personal. (DRP101)

En cuanto al SATE requieren facilidades para integrarse a redes profesionales que dependan de la Secretaría de Educación así como estrategias para ejercer con mayor eficiencia su liderazgo en la función directiva. Como mencionan algunos DRP:

Propongo como tema el establecimiento de redes de colaboración. (DRP20)

Solicito estrategias para mejorar los aprendizajes desde la función directiva. (DRP108)

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Como evidencias de esta dimensión presentan la elaboración de un reglamento escolar, atención a alumnos con necesidades educativas especiales, acciones para garantizar la seguridad de los alumnos en el plantel; la asistencia a cursos relativos a este tema. Así se manifiesta en lo que expresan los directivos.

Existe un reglamento escolar que respeta los derechos humanos de los adolescentes. (DRP108)

Coordino la participación de maestros, padres de familia, integrantes del Consejo de Participación Social para la solución de un conflicto grave que se presentó en la escuela con un alumno que abusaba de sus compañeros. (DRP174)

Respecto al SATE solicitan información sobre fundamentos legales aplicables a la realidad de las escuelas. También sobre ambientes de aprendizaje y educación inclusiva. Como se advierte en las siguientes expresiones:

Solicito información acerca de derechos de niños, niñas y adolescentes. (DRP4)

Reflexión sobre los principios filosóficos planteados en los fundamentos legales de la educación en México. (DRP174)

Dimensión 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Las evidencias que describen para esta dimensión son la participación activa de los padres de familia para respaldar las acciones de la escuela, así como la vinculación con la comunidad en la búsqueda de apoyos, con el respaldo del Consejo Escolar de Participación Social. Esto queda enunciado a continuación:

Se establecen reuniones con Padres de Familia y se les cita siempre que tengan que ser notificados de la educación académica y disciplinar de sus hijos. (DRP108)

Se establecen mecanismos para promover la participación de los Consejos Escolares de Participación Social para que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.(DRP174)

Para el SATE piden estrategias para la operación y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social y sobre atribuciones y apoyos que brindan las distintas dependencias de la Secretaría de Educación. Así se puede observar:

*Mecanismos de participación del Consejo Escolar de Participación Social.
Vinculación entre la Ruta de Mejora de la Zona y la Ruta de Mejora de las Escuelas. (DRP20)*

Subdirector de Reciente Promoción

En cuanto **Dimensión 1:** Un subdirector de gestión que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan; en las respuestas que observadas se percibe lo siguiente:

Una intención manifiesta de presentar evidencias respecto al conocimiento de la escuela y del trabajo en el aula. Así lo enuncian los algunos directivos:

Se están haciendo talleres como reorganizando los desempeños en la coordinación académica, haciendo observaciones de clase, dando acompañamiento a los docentes para orientar todo el tiempo en actividades de aprendizaje y sus evaluaciones. (DRP26)

Se diseñaron objetivos en la Ruta de Mejora para el cumplimiento de la Normalidad Mínima de operación escolar y se les ha dado seguimiento. (DRP2)

Por lo que se refiere a la segunda pregunta con respuesta abierta: temas para ser abordados en el SATE, lo que más proponen son programas de formación que incorporen equilibradamente la teoría con la práctica. En las siguientes expresiones se puede apreciar:

Reconocer la función del subdirector de gestión para abatir el rezago, propiciar la inclusión, la equidad y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela. (DRP 26)

Prácticas de gestión escolar que son propicias para atender a adolescentes con necesidades educativas especiales, pues por lo general el diseño de actividades diferenciadas implica para los docentes bastante trabajo extra que no desean hacer, prefieren promover a los alumnos que elaborar algún proyecto de recuperación. (DRP2)

Dimensión 2. Un subdirector que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela; en ésta se percibe que los involucrados manifiestan a continuación evidencias relacionadas con su participación en los CTE y la construcción de la Ruta de Mejora.

Organización y comunicación para el desarrollo del CTE. (DRP156)

Realizar el Plan Anual de Trabajo, la Ruta de Mejora Escolar y la realización de los CTE. (DRP162)

En lo que se refiere a la segunda pregunta de respuesta abierta, lo que declaran es la necesidad de conocer diseños de estrategias para trabajo colaborativo, habilidades de liderazgo, negociación y de conflictos.

Diseño de estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la institución. (DRP2)

Temas relativos a los procedimientos que debemos hacer como directivos para que se nos dote de personal necesario. (DRP62)

Administración de recursos de la escuela con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas. (DRP31)

Dimensión 3. Un subdirector de gestión que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. A manera de evidencia declaran la participación en redes académicas y profesionales, así como el manejo de herramientas de vanguardia como las pizarras interactivas.

Capacitación en el manejo de las TIC. (DRP162)

Participo en redes de colaboración como slideshare, producción de rúbrica para la autoevaluación docente. (DRP26)

Relativo al SATE, se puede observar que solicitan orientaciones para desarrollar competencias que les permitan realizar estudios en línea.

Una orientación para realizar estudios en línea. (DRP62)

Dimensión 4. Un subdirector de gestión que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

En las evidencias que declaran en esta dimensión los Subdirectores DRP, aplicación del reglamento escolar, seguimiento a alumnos, medidas para sana convivencia, memoria gráfica, entre otras.

Registro de incidencias: atención a alumnos con problemas de bullying, conflictos entre pares o con docentes, resolución de conflictos, evitar reproducción de estereotipos.(DRP60)

Evidencias fotográficas del simulacro de sismo.

Carpetas de convivencia escolar con carta de compromiso de alumnos.

Campaña de aplicación de gel antibacterial tanto a alumnos como a personas que visitan nuestro plantel. (DRP27)

Los temas propuestos para el SATE en este mismo rubro, son estrategias para abatir el rezago y lograr la inclusión, equidad y crear ambientes para una sana convivencia. Desarrollo de competencias para atender casos de alumnos con necesidades especiales.

Cómo organizar acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa.

Cómo diseñar estrategias con el director para la difusión de las reglas de convivencia escolar, que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación. (DRP26)

Cómo utilizar habilidades de liderazgo, negociación, resolución de conflictos, reconocimiento del trabajo y empatía para el desarrollo de su función. (DRP156)

Dimensión 5. Un subdirector de gestión que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Relativo a las evidencias que externan en esta dimensión se observan las siguientes: los vínculos de colaboración con otras instituciones tanto educativas como municipales; la implementación del Programa de Escuela para Padres y algunas campañas de salud.

Se está trabajando para la implementación del programa Escuela para Padres, como una forma de involucrar a las familias en el proceso de formación de sus hijos. (DRP62)

Organización de redes de apoyo a alumnos (o a sus familias) con problemas de salud. Compra de lentes. Distribución de suéteres que se consiguieron a través del DIF municipal. (DRP2)

Refiriéndose a la segunda pregunta de respuesta abierta, proponen como temas para abordarse en el SATE, solicitan capacitación para establecer vínculos efectivos con instituciones y organismos del contexto, estrategias para operar el Consejo de Participación Social.

Organiza procesos de gestión para dar seguimiento a acciones de vinculación entre la escuela, las familias y la comunidad, para fortalecer los aprendizajes de los alumnos. (DRP26)

Organiza la gestión para solicitar el apoyo de otras instituciones que contribuyan a la tarea educativa de la escuela. (DRP156)

4.2 Necesidades de desarrollo profesional del grupo DNAR.

Al igual que en el apartado 4.1 se integra la información relativa a las necesidades de desarrollo profesional, obtenida del grupo de directores y subdirectores con Nombramiento Anterior a la Reforma (DNAR), distinguiendo por dimensión, la frecuencia de elecciones hechas por los participantes en la investigación.

4.2.1 Análisis cuantitativo de los DNAR respecto al PPI.

De forma similar a como se hizo con los directivos de reciente promoción, se realiza el análisis cuantitativo de las necesidades de desarrollo profesional de los directivos con Nombramiento Anterior a la Reforma, respecto a la autoevaluación del Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones de Dirección y Supervisión.

En este apartado se realiza el análisis cuantitativo de las necesidades de desarrollo profesional respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones de dirección y subdirección del grupo DNAR, las siguientes cinco Tablas (30-34) corresponden a los directores DNAR, que se ubican en las escuelas secundarias técnicas de la Zona Escolar No. 20 y que son: Escuela Secundaria Técnica No. 50, (T50);

Escuela Secundaria Técnica No. 51, (T51); Escuela Secundaria Técnica No. 87, (T87); Escuela Secundaria Técnica No. 89, (T89); Escuela Secundaria Técnica No. 112, (T112); Escuela Secundaria Técnica No. 136, (T136); Escuela Secundaria Técnica No. 142, (T142); Escuela Secundaria Técnica No. 161, (T161); Escuela Secundaria Técnica No. 175, (T175); cinco correspondientes a directores DNAR, Tablas de la 30-34;

La Dimensión 1, relativa al conocimiento del directivo respecto a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan, se puede observar en la Tabla 30.

Tabla 30. Resultados en la Dimensión 1: Trabajo en el aula. Directores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
1	1	1.1.1	7	0	0	14
		1.1.2	7	0	0	14
	2	1.2.1	6	1	0	13
		1.2.2	7	0	0	14
		1.2.3	5	2	0	12
		1.2.4	7	0	0	14
		1.2.5	7	0	0	14
		1.2.6	6	1	0	13
	3	1.3.1	5	2	0	12
		1.3.2	7	0	0	14
		1.3.3	5	2	0	12
		1.3.4	5	2	0	12
	4	1.4.1	7	0	0	14
		1.4.2	4	3	0	11
		1.4.3	6	1	0	13
		1.4.4	5	2	0	12
Totales			96	16	0	208
(valor máximo posible)			112			224
Porcentaje obtenido:						92.86%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 31 corresponde a la Dimensión 2 que señala la forma en que el directivo ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados

Tabla 31. Resultados en la Dimensión 2: Gestión Escolar. Directores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
2	2.1	2.1.1	6	0	0	12
		2.1.2	5	1	0	11
		2.1.3	5	1	0	11
		2.1.4	4	2	0	10
		2.1.5	6	0	0	12
		2.1.6	6	0	0	12
	2.2	2.2.1	6	0	0	12
		2.2.2	6	0	0	12
		2.2.3	5	1	0	11
	2.3	2.3.1	5	1	0	11
		2.3.2	5	1	0	11
		2.3.3	6	0	0	12
		2.3.4	6	0	0	12
		2.3.5	6	0	0	12
	2.4	2.4.1	4	1	1	9
		2.4.2	3	2	1	8
		2.4.3	5	1	0	11
		2.4.4	3	2	1	8
		2.4.5	4	1	1	9
	2.5	2.5.1	5	1	0	11
		2.5.2	5	1	0	11
		2.5.3	6	0	0	12
		2.5.4	4	2	0	10
	2.6	2.6.1	6	0	0	12
		2.6.2	6	0	0	12
		2.6.3	6	0	0	12
	Totales			134	18	4
(valor máximo posible)			156			312
Porcentaje obtenido:						91.67%

Fuente: Elaboración propia.

En la misma Tabla 31 los resultados más bajos se observan en el parámetro 2.4: gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes de los alumnos y los más altos en el parámetro 2.6: gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.

Los resultados de la Dimensión 3, se observan en la Tabla 32 relativa a la profesionalización del directivo que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Tabla 32. Resultados en la Dimensión 3: Profesionalización. Directores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	<i>(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)</i>
3	3.1	3.1.2	4	2	0	10
		3.1.3	4	2	0	10
	3.2	3.2.1	4	2	0	10
		3.2.2	4	2	0	10
		3.2.3	4	2	0	10
		3.2.4	2	2	2	6
	3.3	3.3.1	4	1	1	9
		3.3.2	6	0	0	12
		3.3.3	4	2	0	10
	Totales			36	15	3
(valor máximo posible)			54			108
Porcentaje obtenido:						80.56%

Fuente: elaboración propia

Los resultados más bajos se observan en el parámetro 3.2: selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional y los valores más altos corresponden al 3.1: reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla.

La Tabla 33 muestra los resultados de la Dimensión 4: que trata de los principios éticos que asume y promueve el director, así como los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

En dicha tabla, el parámetro que obtuvo el menor valor es el 4.2 que dice: gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa; el más alto es el 4.4: considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.

Tabla 33. Resultados en la Dimensión 4: Principios éticos de los directores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
4	4.1	4.1.1	6	0	0	12
		4.1.2	5	1	0	11
		4.1.3	6	0	0	12
		4.1.4	6	0	0	12
		4.1.5	6	0	0	12
		4.1.6	6	0	0	12
		4.1.7	5	0	1	10
		4.1.8	6	0	0	12
	4.2	4.2.1	6	0	0	12
		4.2.2	5	1	0	11
		4.2.3	6	0	0	12
		4.2.4	5	1	0	11
		4.2.5	4	2	0	10
	4.3	4.3.1	6	0	0	12
		4.3.2	6	0	0	12
		4.3.3	5	1	0	11
	4.4	4.4.1	6	0	0	12
		4.4.2	5	1	0	11
		4.4.3	6	0	0	12
		4.4.4	6	0	0	12
Totales			112	7	1	231
(valor máximo posible)			120			240
Porcentaje obtenido:					96.25%	

Fuente: elaboración propia

La Dimensión 5 se muestra en la Tabla 34 y trata del conocimiento del director acerca del contexto social y cultural de la escuela y de las relaciones de colaboración que establece con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Tabla 34. Resultados en la Dimensión 5: Contexto. Directores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	<i>(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)</i>
5	5.1	5.1.1	4	3	0	11
		5.1.2	6	1	0	13
	5.2	5.2.1	7	0	0	14
		5.2.2	4	3	0	11
		5.2.3	6	1	0	13
		5.2.4	6	1	0	13
		5.2.5	5	2	0	12
	5.3	5.3.1	6	1	0	12
		5.3.2	6	1	0	13
		5.3.3	5	2	0	12
	Totales			55	15	0
(valor máximo posible)			70			140
Porcentaje obtenido:						88.57%

Fuente: elaboración propia

En esta misma Tabla 34 los resultados de la Dimensión 5 se observan como valores menores los de los indicadores 5.1.1: establece estrategias para el fortalecimiento de identidad cultural de los alumnos y la promoción cultural en el aula y en la escuela, con apego a los propósitos educativos y el 5.2.2: establece con el colectivo docente, mecanismos que aseguren la comunicación frecuente con las familias de los alumnos. El valor más alto se observa en el

indicador 5.2.1 que refiere: establece acciones de vinculación entre la escuela y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos.

Resultados observados en las cinco Dimensiones en los Subdirectores de Nombramiento Anterior a la Reforma Educativa 2013 (DNAR)

Las siguientes Tablas (35-39) corresponden a las respuestas obtenidas por los subdirectores DNAR, cuyas escuelas son las mismas que se anotaron en el apartado anterior para el director DNAR.

Tabla 35. Dimensión 1: Trabajo en el aula. Subdirector DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
1	1.1	1.1.1	6	0	0	12
		1.1.2	6	0	0	12
	1.2	1.2.1	6	0	0	12
		1.2.2	6	0	0	12
		1.2.3	5	1	0	11
	1.3	1.3.1	5	1	0	11
		1.3.2	5	1	0	11
		1.3.4	5	1	0	11
		1.3.5	5	1	0	11
	1.4	1.4.1	5	1	0	11
		1.4.2	3	3	0	9
Totales			57	9	0	123
(valor máximo posible)			66			132
Porcentaje obtenido:						93.18%

Fuente: elaboración propia

La Dimensión 1 en la Tabla 35: Presenta el conocimiento que tiene el subdirector de la escuela y el trabajo en el aula así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan. El resultado más bajo se observa en el indicador 1.4.2 relativo a la gestión escolar para atender a niños y niñas con necesidades educativas especiales.

En la Tabla 36 se muestran las respuestas dadas a la Dimensión 2 que trata de la Gestión Escolar eficaz que ejerce el subdirector para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En dicha tabla los valores más bajos se encuentran en el parámetro 2.1: realiza acciones para organizar y sistematizar los procesos de gestión escolar para la mejora de la escuela; los más altos en el 2.3: establece acciones para asegurar la normalidad mínima de operación escolar.

Tabla 36. Resultados en la Dimensión 2: Gestión Escolar. Subdirectores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
2	2.1	2.1.1	6	0	0	12
		2.1.2	3	3	0	9
		2.1.3	3	3	0	9
		2.1.4	5	1	0	11
		2.1.5	6	0	0	12
		2.1.6	4	1	1	9
	2.2	2.2.1	5	1	0	11
		2.2.2	5	1	0	11
		2.2.3	6	0	0	12
	2.3	2.3.1	6	0	0	12
		2.3.2	6	0	0	12
	2.4	2.4.1	6	0	0	12
		2.4.2	5	1	0	11
		2.4.3	6	0	0	12
		2.4.4	6	0	0	12
	Totales			78	11	1
(valor máximo posible)			90			180
Porcentaje obtenido:						92.78%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 37 con la Dimensión 3: en la que se responde acerca de la profesionalización del subdirector para asegurar un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión se ve una discrepancia en el parámetro 3.2: selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional; ya que en el mismo se encuentran los valores más altos que en sí no lo son, pero también el más bajo.

Entonces se observa que para el menor de todos es el 3.2.3: utiliza la lectura de diferentes tipos de texto como una estrategia de estudio para fortalecer su desarrollo profesional y los más altos en el 3.2.1: utiliza estrategias para la búsqueda, selección y uso de información proveniente de diferentes fuentes que apoyen su desarrollo profesional y el 3.2.2: emplea estrategias para integrar nuevos conocimientos y experiencias que favorezcan innovaciones en su práctica profesional.

Tabla 37. Resultados en la D3 de los subdirectores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador <i>(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)</i>
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	
3	3.1	3.1.1	6	1	0	13
		3.1.2	5	2	0	12
		3.1.3	6	1	0	13
	3.2	3.2.1	7	0	0	14
		3.2.2	7	0	0	14
		3.2.3	0	2	5	2
		3.2.4	3	4	0	10
	3.3	3.3.1	7	0	0	14
		3.3.2	7	0	0	14
		3.3.3	6	1	0	13
Totales			54	11	5	119
(valor máximo posible)			70			140
Porcentaje obtenido:						85.0%

Fuente: Elaboración propia

La dimensión 4: acerca de los principios éticos y fundamentos legales inherentes a la función y al trabajo educativo del subdirector con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad, se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38. Resultados en la D4 de los subdirectores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador (Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	
4	4.1	4.1.1	6	0	0	12
		4.1.2	5	1	0	11
		4.1.3	6	0	0	12
		4.1.4	5	1	0	11
		4.1.5	5	1	0	11
		4.1.6	6	0	0	12
		4.1.7	6	0	0	12
		4.1.8	5	1	0	11
	4.2	4.2.1	5	1	0	11
		4.2.2	5	1	0	11
		4.2.3	6	0	0	12
		4.2.4	4	2	0	10
		4.2.5	5	1	0	11
	4.3	4.3.1	6	0	0	12
		4.3.2	5	1	0	11
	4.4	4.4.1	6	0	0	12
		4.4.2	6	0	0	12
		4.4.3	5	1	0	11
		4.4.4	6	0	0	12
	Totales			103	11	0
(valor máximo posible)			114			228
Porcentaje obtenido:						95.18%

Fuente: Elaboración propia.

En dicha Tabla 39 el parámetro 4.2 es el de menor valor, organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. Específicamente en el indicador 4.2.4: promueve con todos los miembros de la comunidad escolar, una sana convivencia a través de estrategias de comunicación dentro y fuera del plantel; mientras que los más altos se observan en el parámetro 4.4 que dice: realiza acciones para el cuidado de la integridad y seguridad de los alumnos en las aulas y en la escuela.

Tabla 39. Resultados en la D5 de los subdirectores DNAR

Dimensión	Parámetros	Indicadores	Frecuencia de respuesta por opción			Totales obtenidos por indicador
			Si (2)	A veces (1)	No (0)	(Suma de frecuencias observadas multiplicadas por el valor de la opción)
5	5.1	5.1.1	6	0	0	12
		5.1.2	3	2	1	8
	5.2	5.2.1	6	0	0	12
		5.2.2	5	1	0	11
		5.2.3	5	1	0	11
	5.3	5.3.1	6	0	0	12
		5.3.2	6	0	0	12
	Totales			37	4	1
(valor máximo posible)			42			84
Porcentaje obtenido:						92.86%

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión 5: reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa, se presenta en la Tabla 39 a continuación.

En la misma Tabla 39 se observa que el parámetro que presenta el menor valor es el 5.1, específicamente en el indicador 5.1.2: Reconoce que la diversidad lingüística y cultural,

presente en la escuela, enriquece el trabajo educativo. Y el de los mayores valores es el parámetro 5.3: Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela.

4.2.2 Análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación, por Dimensión

En esta parte se expone el análisis cualitativo de los resultados de la autoevaluación respecto a las preguntas de respuesta abierta que se recabaron mediante las aportaciones de los DNAR, por cada dimensión.

Director con Nombramiento Anterior a la Reforma Educativa 2013

Dimensión 1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Los directores con nombramiento anterior a la reforma, ofrecen como evidencias el diagnóstico institucional al inicio del ciclo escolar. Elaboración de agenda escolar anual que abona a la mejor organización de la escuela. Revisión periódica y sistemática de planeaciones docentes, así como supervisión de las prácticas en el aula.

Se realiza un diagnóstico al inicio del ciclo escolar con las categorías: saberes previos, aprendizajes esperados, estilos de aprendizaje, perfil socioeconómico y contexto social y familiar. Encuadres pedagógicos del trabajo de los docentes. (DNAR161)

Revisión sistemática y periódica de las planeaciones argumentadas de cada uno de los docentes. (DNAR136)

Para el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, en esta dimensión demandan información sobre los enfoques de las asignaturas, mejores estrategias de enseñanza, así como información acerca de los cursos que se ofrecen en formación continua.

Análisis de prácticas docentes, congruentes con los enfoques de la asignatura. (DNAR142)

Ajustar la planeación de las clases para adecuar el currículo a los niños con capacidades diferentes. (DNAR175)

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela; en cuanto a las evidencias que exponen se encuentran la expedición de notas laudatorias en reconocimiento al buen desempeño del personal, la realización de las sesiones del Consejo Técnico Escolar y el funcionamiento de otros órganos colegiados como el Comité Estudiantil, adecuaciones para mejorar espacios escolares.

Minutas de acuerdos en cada sesión del Consejo Técnico Escolar, actas de reuniones con el Comité de Padres, el CEPS y Comités Estudiantiles, así como notas laudatorias en reconocimiento al buen desempeño del personal. (DNAR161)

Se logró instalar aulas interactivas en todos los salones y se construyó una cancha deportiva de usos múltiples por la asociación de padres de familia. (DNAR175)

Para el SATE solicitan capacitación para mejorar la comunicación por medio de redes con padres de familia y Estrategias de mejora del proceso educativo.

Solicita capacitación en el tema de estrategias para mejorar la enseñanza. (DNAR112)

Solicito apoyo para establecer una red a fin de comunicarnos con los padres de familia. (DNAR142)

Dimensión 3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad. Los directores ofrecen como evidencias el diseño de estrategias para abatir la reprobación escolar; reuniones con mandos medios para buscar estrategias de mejora, intercambio de información con otros directores de la zona.

Constancia de cursos y diplomados de los últimos 5 años. (DNAR161)

Intercambio de información con los pares y aplicación de experiencias exitosas. (DNAR175)

En cuanto al SATE manifiestan la necesidad de participar en círculos de estudio para realizar diferentes temáticas, propiciar la integración de una comunidad de aprendizaje en la zona escolar. Capacitación para el manejo de las TIC's y para colaborar en redes.

Círculos de estudio. Revisión de estrategias pedagógicas y administrativas para la función directiva. Manejo de las TIC para colaborar en redes de desarrollo profesional. (DNAR142)

Organización de redes de formación de directores escolares. (DNAR161)

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad; para esta dimensión los directores declaran como evidencias la lectura de las normas vigentes, entrevistas personales con padres y alumnos que reclaman atención especial, campañas de salud, simulacros de evacuación coordinadamente con protección civil.

Lectura del Artículo 3º. Constitucional, leyes, reglamentos, circulares y manuales. Campaña de escuela segura, protección civil y simulacros. (DNAR142)

Rol de guardias en los recesos con el personal no docente para salvaguardar la integridad de los alumnos. (DNAR89)

En cuanto a la segunda pregunta de respuesta abierta los directores de nombramiento anterior a la reforma, solicitan cursos sobre los acuerdos y reglamentos que han surgido de la reforma educativa. Capacitación en primeros auxilios, seguridad y emergencia escolar, atención a alumnos con necesidades educativas especiales y prevención de adicciones, derechos humanos y psicología del adolescente.

Capacitación para actualizar el Reglamento Escolar. (DNAR112)

Manejo de alumnos adictos a estupefacientes y drogas. (DNAR161)

Dimensión 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa; en esta dimensión los directores manifiestan como evidencias el funcionamiento de órganos colegiados como el Consejo Técnico Escolar (CTE), Consejo

Escolar de Participación Social y la Asociación de Padres de Familia, la participación en el Consejo Técnico de Zona (CTZ).

Participación activa en el CTZ e intercambio de experiencias exitosas con directores de la zona. (DNAR175)

*En colaboración con directivos de la zona se establece de recibir a todo alumno que por sus condiciones particulares no se ajustan a la disciplina del plantel.
En reuniones de directivos de zona se comparten estrategias exitosas con el fin de implementarlas. (DNAR136)*

Relativo a los temas propuestos para el SATE declaran la necesidad de contar con capacitación para vinculación para fortalecer los lazos con la comunidad y promover el trabajo colegiado entre directores.

Mantener el trabajo colegiado entre directores. (DNAR87)

Crear círculos de estudio entre directivos de las escuelas de la zona. (DNAR142)

Vinculación y construcción de la comunidad. (DNAR161)

Subdirector con Nombramiento Anterior a la Reforma Educativa 2013

Dimensión 1: Un subdirector de gestión que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan; en las evidencias declaradas se encuentran el seguimiento de alumnos que requieren apoyo, tutorías de maestros a alumnos que requieren acompañamiento, supervisión y acompañamiento a docentes por parte de los coordinadores y organización de horarios, integración de expedientes de personal.

En todas las sesiones de CTE participo con el colectivo docente así como con el personal de coordinación, dando asesoría, orientación, consultoría en todo lo referente a la gestión escolar para la mejora. Asimismo en las reuniones de academia, del CEPS. (DNAR112)

Supervisión y acompañamiento de los docentes a través de los coordinadores para el logro de los aprendizajes esperados, para una educación de calidad. Es importante señalar que dicho acompañamiento no sólo ha logrado los aprendizajes, sino también genera una sana convivencia escolar. (DNAR175)

Respecto al SATE los subdirectores con nombramiento anterior a la reforma solicitan información sobre experiencias innovadoras para mejorar los indicadores educativos, así como

la normatividad derivada de la Reforma Educativa, metodología de visita áulica y asesoría a los docentes.

Metodologías de visita áulica, de orientación y asesoría pedagógica a docentes. (DNAR142)

Taller teórico práctico sobre la integración educativa y la educación inclusiva. (DNAR112)

Dimensión 2. Un subdirector que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Respecto a la primera pregunta de respuesta abierta, relativa a las evidencias los subdirectores de este grupo nombran como evidencias la elaboración de una estadística de alumnos en rezago y de abandono escolar, integración de órganos colegiados, reuniones de academia.

Tabla de seguimiento del programa de seguimiento de comprensión lectora; estadística escolar. (DNAR142)

Diseño, elaboración, reproducción y distribución de los insumos para realización del CTE, CEPS y academias de maestros. (DNAR112)

De la segunda pregunta relacionada con el SATE los subdirectores de este grupo requieren conocimiento de la función. Intercambio de experiencias exitosas en el campo de la mejora de indicadores.

Un curso completo de gestión para subdirectores. (DNAR89)

Conocimiento de experiencias innovadoras para lograr los indicadores. (DNAR161)

Dimensión 3. Un subdirector de gestión que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Los subdirectores de este grupo manifiestan a manera de evidencias su participación en diversos cursos y talleres así como la promoción de círculos de estudio. Así como el acopio de acervo bibliográfico con ejercicios prácticos de comprensión lectora, consultas vía internet para ampliar información.

Acopio de acervo bibliográfico como instrumentación para asesorar al equipo en las estrategias globales de mejora escolar. (DNAR112)

La Reforma Educativa generó un estudio exhaustivo de la citada Reforma para su mejor entendimiento y estar en la posibilidad de explicar al personal con la mayor claridad posible, las diferentes reformas que hubo en materia educativa. (DNAR175)

Para el SATE los subdirectores DNAR en este tema se proponen temas relacionados a normatividad escolar y comprensión lectora.

Manual de normas de conducta procurando que el alumno deje de ser siempre el agente sancionado. (DNAR136)

Curso taller de estrategias de comprensión lectora, así como metodología para procesar la información de la práctica. (DNAR112)

Dimensión 4. Un subdirector de gestión que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad. En esta dimensión los subdirectores ofrecen evidencias tales como la elaboración de un Reglamento Interior y el estudio de documentos normativos. Actividades para fortalecer la identidad nacional, como honores a la bandera y lectura de efemérides, así como el respeto a los derechos humanos, campañas de escuela segura, construcción de rampas para alumnos con sillas de ruedas.

Las actividades para fortalecer la identidad nacional: son los honores a la bandera, previa lista de docentes con sus efemérides. En español e inglés. (DNAR89)

Siempre he promovido los derechos que tienen los alumnos en empatía con los derechos de los maestros o los de cualquier trabajador del plantel. Me molesta que la postura de superioridad de algún maestro afecte indebidamente a los alumnos. (DNAR136)

Elaboración de Reglamento Interno. (DNAR142)

En cuanto al SATE solicitan apoyo para interpretar la nueva normatividad derivada de la reforma, temas de inclusión educativa, curso completo de gestión para subdirectores que incluya habilidades de liderazgo.

Hay leyes que son poco claras, se prestan a interpretación y eso podría fortalecerse sobre todo en los aspectos que debemos rendir cuentas. (DNAR161)

Educación inclusiva. (DNAR112)

De forma general es conveniente un curso o diplomado de gestión para subdirectores. (DNAR89)

Dimensión 5. Un subdirector de gestión que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa. Relativo a las evidencias los subdirectores declaran respeto a los alumnos con diferentes ideologías y creencias religiosas, directorio de escuelas aledañas al plantel y de instituciones municipales, elaboración de un cuaderno de seguimiento de alumnos con mayor rezago.

Elaboración de un directorio de escuelas aledañas de distintos niveles: preescolar, primaria, secundaria y educación media superior. Directorio de instituciones municipales. Programa de seguimiento de alumnos que requieren apoyo. (DNAR161)

Se creó en colaboración con los coordinadores académicos, un cuaderno de seguimiento de los alumnos con mayor rezago educativo, con la finalidad de crear un vínculo entre el plantel, los alumnos y los padres de familia. (DNAR175)

Para el SATE proponen el tema de la argumentación para la Ruta de Mejora, temas de valores universales.

Argumentación de la Ruta de Mejora y Estrategias para la recolección de evidencias como directivo. (DNAR161)

La igualdad como valor universal. (DNAR136)

4.3 Diferencia entre las necesidades de desarrollo profesional.

A partir de las diferencias de ambos grupos Posterior a la descripción de resultados generados por cada uno de los grupos de directivos participantes, se procedió a comparar de forma particular a aquellos participantes de ambos grupos con funciones de director. Se calificaron las respuestas de los participantes para cada uno de los indicadores incluidos en las cinco dimensiones con valores propios de una escala cuyas opciones tuvieron un valor de 0 a 2. Se identificó como puntaje obtenido, la suma de valores logrados por el grupo de participantes correspondiente, obtenida mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Puntaje Observado} = (Fp \text{ Sí}) (2) + (Fp \text{ A veces})(1).$$

Donde ($Fp\ Sí$) corresponde a la frecuencia de participantes que contestaron “Sí” al indicador, ($Fp\ A\ veces$) corresponde a la frecuencia de participantes que contestaron “A veces”. Estos puntajes observados se compararon con el puntaje máximo posible para determinar en qué proporción lo habían logrado. Si el número de participantes variaba por algún motivo se modificaba automáticamente el valor máximo posible. Debido a lo anterior el análisis estadístico se orientó hacia la comparación de proporciones promedio obtenidas por los participantes de forma global y por dimensión.

4.3.1 Análisis cuantitativo del comparativo entre los grupos DRP y DNAR

En la siguiente tabla se especifica por dimensión el puntaje observado al sumar las respuestas de los participantes, así como el máximo posible para cada uno de los grupos tanto DNAR como DRP. El puntaje obtenido en cada una de las dimensiones es variado porque cada una de las dimensiones contiene distinta cantidad de indicadores. Por ello el valor de estas calificaciones no está en términos absolutos sino en términos relativos, considerando la proporción que representan el total posible.

En la Tabla 40 se muestran los puntajes obtenidos por los directores participantes de acuerdo al grupo al que pertenecen y se acompañan dichos puntajes de la calificación máxima posible. Para analizar el significado de estas magnitudes posteriormente se transformaron en proporciones o porcentajes para ajustar al tamaño de la muestra los datos obtenidos. Aunque en calificaciones directas los directores DRP muestran una diferencia de 40 puntos respecto a los directores DNAR, ésta disminuye considerablemente cuando se comparan las proporciones o porcentajes respectivos. En dicha tabla se observan los puntajes obtenidos por los directores de ambos grupos, mediante el cuestionario de autoevaluación de necesidades de desarrollo profesional.

Se recuerda que la Dimensión 1 corresponde al trabajo en el aula; la Dimensión 2 a la Gestión Escolar; la Dimensión 3 a la profesionalización directiva; la Dimensión 4 a los principios éticos del directivos y finalmente la Dimensión 5 al conocimiento del contexto, todo lo anterior orientado al logro de los aprendizajes de los alumnos.

Tabla 40. Puntajes observados en directores de ambos grupos, en el cuestionario de autoevaluación de necesidades profesionales.

Dimensión	Director RP (n=6)		Director NAR (n=6)	
	Observado	Máximo	Observado	Máximo
1	184	192	177	192
2	306	312	290	312
3	108	120	87	108
4	238	240	231	240
5	111	120	909	992
Suma	947	984	909	992

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 41 se muestran los datos obtenidos con los subdirectores de ambos grupos en cada indicador; también se toman en consideración las mismas cinco dimensiones que se utilizaron con los directores. Esta tabla muestra las calificaciones obtenidas por los subdirectores de ambos grupos, en el cuestionario de autoevaluación de necesidades profesionales. Estas calificaciones posteriormente se transformaron en proporciones para poder realizar un comparativo ajustado a la cantidad de participantes. Si se observaran únicamente las calificaciones directas se advierte una diferencia de 273 puntos, sin embargo, ésta adquiere un sentido más realista cuando se ajustan a una escala de proporciones o bien pudiéndose transformar en porcentajes.

Tabla 41. Puntajes observados en subdirectores de ambos grupos, en el cuestionario de autoevaluación de necesidades profesionales.

Dimensión	Subdirector RP (n=6)		Subdirector NAR (n=6)	
	Observado	Máximo	Observado	Máximo
1	182	220	123	132
2	231	270	167	180
3	155	180	105	126
4	298	342	217	228
5	97	126	78	84
Suma	963	1138	690	750

Fuente: Elaboración propia.

Otra manera de atender a las diferencias observadas a los dos grupos participantes es considerar, además, su función escolar, ya sea como directores o como subdirectores. Por ello se integró la información obtenida en la Tabla 42. En esta tabla se muestran las diferencias entre las proporciones observadas para cada subgrupo de participantes. En su parte interior se muestran las proporciones promedio para ambos grupos de directivos, tanto DRP como DNAR; siendo esta diferencia mínima aunque se advierten diferencias particulares en el cuerpo de la tabla.

Se observa por ejemplo en la Dimensión 3 que corresponde a la profesionalización directiva, en esta tabla se aprecia que los directores DNAR consideran que no han tenido la actualización necesaria ya que reportan el más bajo puntaje, aunque si se analizan las respuestas de los directivos DRP también registran el puntaje más bajo comparativamente con ellos mismos. Por lo que corresponde a los subdirectores, los DNAR también manifiestan el resultado más bajo en la Dimensión 3; no así los subdirectores DRP. En la Dimensión 5 los subdirectores DRP consideran mayor necesidad acerca del conocimiento del contexto.

Tabla 42. Comparativo de proporciones observadas entre directores y subdirectores de acuerdo al grupo de directivos al que pertenecen

	Dimensión	DRP	DNAR	Diferencia
Directores	1	0.9583	0.9219	0.0364
	2	0.9808	0.9295	0.0513
	3	0.9000	0.8056	0.0944
	4	0.9917	0.9625	0.0292
	5	0.9417	0.8857	0.0560
Subdirectores	1	0.8273	0.9318	0.0955
	2	0.8556	0.9278	-0.0722
	3	0.8611	0.8333	0.0278
	4	0.8713	0.9518	-0.0795
	5	0.7698	0.9286	-0.1588
	Promedio	0.8958	0.9078	-0.0120

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 43 se aprecian las proporciones obtenidas en cada una de las cinco dimensiones relativas a las necesidades profesionales. En ella se observan proporciones más altas en directores DRP que en subdirectores DRP. También se aprecian proporciones más altas en directores DRP que en directores DNAR. Por lo que respecta a subdirectores de ambos grupos, se aprecia mayor frecuencia de proporciones mayores en subdirectores DNAR que en subdirectores DRP.

Las proporciones que muestra la Tabla 43 fueron transformadas a valores ordenados de menor a mayor asignándoles un rango del 1 al 20, correspondiendo al rango 1 a la proporción de 0.7698 que se observa en la Dimensión 5 del grupo de subdirectores DRP, mientras que el valor mayor con rango asignado 20 corresponde a los directivos DRP en la Dimensión 4 con una proporción de 0.9917.

Al observar los valores $W=102$ y $W=108$ se obtiene una probabilidad asociada a ellos de 0.4267 lo cual permite interpretar dicha diferencia estadísticamente no significativa, según establece la Tabla J del libro Sidney Siegel y N. Jonh Castellan (1995:384). Sin embargo,

aunque las sumas de rangos para las proporciones observadas en ambos grupos de directivos no muestran diferencias estadísticamente significativas, se advierten diferencias específicas que se analizan en términos cualitativos en el siguiente apartado con mayor detalle. Por tal razón se elaboró la Tabla 43 que permite apreciar diferencias particulares por dimensión, por grupo de estudio y por función.

Tabla 43. Rangos asignados a las proporciones observadas en los dos grupos de participantes, para el cálculo del estadístico U

		Grupo directivo		Rangos asignados	
		DRP	DNAR		
Directores	Dimensión 1	0.9583	0.9219	17	10
	Dimensión 2	0.9808	0.9295	19	13
	Dimensión 3	0.9000	0.8056	9	2
	Dimensión 4	0.9917	0.9625	20	18
	Dimensión 5	0.9417	0.8857	15	8
Subdirectores	Dimensión 1	0.8273	0.9318	3	14
	Dimensión 2	0.8556	0.9278	5	11
	Dimensión 3	0.8611	0.8333	6	4
	Dimensión 4	0.8713	0.9518	7	16
	Dimensión 5	0.7698	0.9286	1	12
				W_x=102	W_y=108

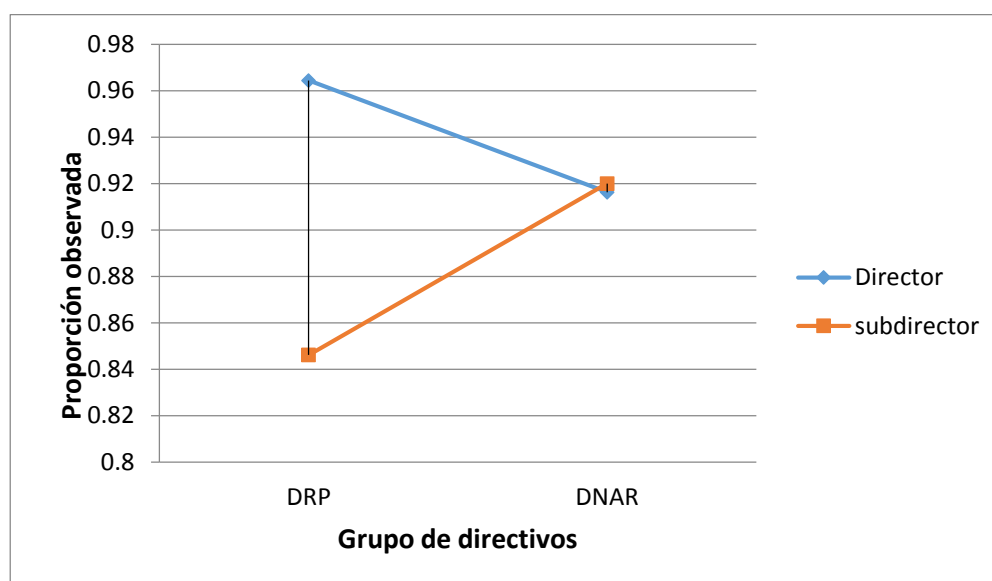
Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 13 se aprecia de forma visual un posible efecto de interacción entre el grupo de directivos y la función desempeñada ya sea de director o subdirector. Por ello se procedió a un análisis a posteriori. Este presunto efecto al parecer queda encubierto al realizar el comparativo general entre las proporciones obtenidas por ambos grupos de directivos sin atender a la función desempeñada. De manera semejante, el análisis por dimensión de

necesidades profesionales destaca algunas diferencias específicas a considerar entre los grupos de participantes.

Aunque se advierte de manera franca que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de directivos, el gráfico detecta una interacción entre variables, de tal modo que los subdirectores con nombramiento anterior a la reforma educativa obtienen puntaje más alto que los subdirectores de reciente promoción.

Gráfica 13. Diferencias observadas en las proporciones obtenidas por parte de directores y subdirectores en función al grupo de pertenencia



Fuente: Elaboración propia.

Por tal motivo se realizó un análisis de varianza de dos factores para precisar la apreciación anterior (Tabla 44). El factor 1 correspondió a la modalidad directiva en la que se identifican dos condiciones a_1 para directivos DRP y a_2 directivos DNAR, mientras que el factor 2 se identificó con la función directiva que desempeña cada participante en la que se reconocen también dos condiciones: b_1 director, y b_2 subdirector. Así, con los datos de esta Tabla 44 se tiene ahora:

Tabla 44. Datos utilizados para el análisis de varianza de dos factores

Grupo Función	DRP a₁	DNAR a₂	Suma
Directores b ₁	0.9583	0.9219	9.277
	0.9808	0.9295	
	0.9000	0.8056	
	0.9917	0.9625	
	0.9417	0.8857	
Subdirectores b ₂	0.8273	0.9318	8.7584
		0.9278	
	0.8611	0.8333	
	0.8713	0.9518	
	0.7698	0.9286	
Suma	8.9576	9.0785	18.0361

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información de la Tabla 44 se procedió a realizar los cálculos convencionales de sumas de cuadrados (SC) y de medias de cuadrados (MC) obteniendo los valores F, los cuales se interpretan considerando los grados de libertad (GL) correspondientes que se muestran en la siguiente tabla de resultados (Tabla 45).

Se obtuvieron valores en cuatro fuentes de varianza: para el grupo de participantes, para la función que desempeñan, para su interacción y para la varianza de error. El análisis muestra valores F que no son estadísticamente significativos, sin embargo sí sugieren una tendencia al respecto que invita a un análisis más detallado en estudios posteriores, particularmente para destacar el efecto de la variable función. La percepción de los subdirectores parece orientarse hacia una diferencia entre los DNAR y los DRP.

Enfatizando lo anterior, la diferencia no es significativa y nos remitimos a la Gráfica 13, ya que se esperaría en los subdirectores DRP un puntaje más alto y cercano al de los directores del mismo grupo, de manera que la posible interacción se cancele y se manifieste más evidentemente la importancia del grupo DRP.

Tabla 45. Resultados del análisis de varianza de dos factores

Fuente	Cálculo	SC	GL	MC	F
A	$[A] - [T]$	7.3	1	7.3	0.152 n.s.
B	$[B] - [T]$	134.83	1	134.83	2.82 n.s.
AxB	$[AB] - [A] - [B] +$	129.53	1	129.53	2.71 n.s.
s/AB	$[T]$ $\Sigma(ABS)^2 - [AB]$	763758.6	16	47.73	

Fuente: Elaboración propia.

A= Diferencias entre grupo (Distingue DRP de DNAR)

B= Diferencias entre funciones (Distingue Directores y subdirectores)

AxB= interacción grupo-función

s/AB= Varianza individual de error

4.3.2 Análisis cualitativo del comparativo entre los grupos DRP y DNAR

En resumen respecto a las respuestas generadas por ambos grupos, podemos inferir que en lo que respecta a la Dimensión 1, el primer grupo DNAR muestra como evidencia cuestiones orientadas a la administración escolar y menos al trabajo académico que sí se realiza pero delegada por lo general a los coordinadores, mientras que los integrantes del segundo grupo DRP enfatizan la visitas al aula y retroalimentación a los docentes; por otro lado respecto a las necesidades planteadas para el SATE, el grupo DNAR orienta más su solicitud hacia mayor información sobre cómo mejorar indicadores educativos, los enfoques de las asignaturas e información sobre cursos que se ofrecen, por parte de los DRP sus demandas están orientadas al conocimiento de la Normalidad Mínima y las características de una escuela eficaz.

En cuanto a la Dimensión 2, el grupo DNAR muestra evidencias casi totalmente administrativas como son la expedición de notas laudatorias, adecuación de espacios escolares

y funcionamiento de órganos escolares; el grupo DRP refiere evidencias relativas al ejercicio del liderazgo académico y mejora escolar. Acerca de la pregunta abierta relativa al SATE los DNAR solicitan información sobre las plantillas autorizadas de personal y la gestión de recursos; los DRP señalan que requieren estrategias para el trabajo colaborativo, negociación de conflictos y administración de recursos.

Para la Dimensión 3 los DNAR en las evidencias muestran conformación de acervo bibliográfico, vinculación con instituciones externas e intercambio con otros directores; los DRP demuestran su participación en redes sociales con fines educativos y la asistencia a cursos de aulas interactivas. Para el SATE que corresponde a la segunda pregunta de respuesta abierta los DNAR solicitan capacitación en TIC's y como saber usar las redes sociales; los DRP en cambio ya dominan las TIC's y sus demandas van encaminadas a obtener facilidades para incorporarse a redes institucionales, así como a recibir orientaciones para seguir estudiando en modalidad virtual.

En lo que respecta a la Dimensión 4 se pueden observar grandes similitudes entre ambos grupos, ya que refieren evidencias similares como son: el Reglamento Escolar, el trato a alumnos con necesidades educativas especiales, lo relacionado con la sana y pacífica convivencia escolar, por lo que se refiere al SATE en cuanto a la normatividad los DNAR solicitan que se les allegue más información actualizada acerca de la normatividad vigente, en cambio los DRP piden estrategias para aplicar dicha normatividad.

Para la Dimensión 5 los DNAR evidencian conocimiento del contexto con participación de padres en actividades de la escuela, campañas de salud, vinculación con instituciones del contexto, por otro lado, los DRP manifiestan acciones que reflejan su esfuerzo para tener mayor

conocimiento del contexto. En cuanto a las demandas para el SATE los DNAR se traducen en gestionar el seguro escolar, un directorio de instituciones, la seguridad de los alumnos y los DRP en cambio se refieren a la necesidad de aplicar estrategias para operar el Consejo de Participación Social y el obtener información de los apoyos que ofrecen las dependencias de la Secretaría de Educación y cómo establecer vínculos efectivos.

4.4 Resultados del seguimiento a la Ruta de Mejora.

En este apartado se observan los resultados tanto cuantitativos como cualitativos relativos al instrumento de seguimiento de la Ruta de Mejora en las escuelas de ambos grupos de directivos, tanto DNAR como DRP.

4.4.1 Análisis cuantitativo del seguimiento a la Ruta de Mejora.

De manera semejante se analizaron los datos obtenidos en relación al seguimiento de la Ruta de mejora, obteniendo la proporción de puntos obtenidos por indicador y asignándoles un rango para comparar los dos grupos de directivos participantes. La Tabla 46 muestra los datos analizados con el estadístico U para dos muestras independientes.

Tabla 46. Proporciones y rangos asignados a las mismas para realizar el comparativo con el estadístico U de Mann-Whitney

Grupo	Proporciones observadas		Rangos	
	DRP-1	DNAR	DRP-1	DNAR
Indicadores	Total	Total	Rangos	Rangos
1	0.583	0.479	14	1.5
2	0.625	0.636	23	26.5
3	0.583	0.542	14	8
4	0.625	0.583	23	14
5	0.646	0.604	29	19.5
6	0.646	0.521	29	7
7	0.479	0.563	1.5	9.5
8	0.688	0.771	32	34
9	0.672	0.5	31	4.5
10	0.635	0.75	25	33
11	0.583	0.604	14	19.5
12	0.646	0.604	29	19.5
13	0.588	0.583	17	14
14	0.636	0.625	26.5	23
15	0.568	0.5	11	4.5
16	0.604	0.5	19.5	4.5
17	0.563	0.5	9.5	4.5
Proporción promedio	0.610	0.580	348	247
			W_y	W_x

Fuente: elaboración propia.

En esta Tabla 46 se aprecia una diferencia entre proporciones promedio de 0.03 de ambos grupos de directivos a favor del grupo DRP para el conjunto de 17 indicadores considerados en las visitas de seguimiento para describir los avances en la *Ruta de Mejora*. Diferencia que no es estadísticamente significativa, sin embargo, los datos ofrecen algunas diferencias específicas que son importantes para señalar nuevas directrices en el estudio del objeto que nos interesa y para ampliar la perspectiva de análisis en torno a variables no consideradas previamente.

4.5 Resultados del instrumento de seguimiento de la Ruta de Mejora.

En esta sección se presentan los análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los resultados de la Ruta de Mejora en las escuelas participantes, mediante el instrumento de seguimiento a las cuatro prioridades del Sistema Básico de Mejora. En cada uno de los apartados se presenta además el análisis comparativo. La metodología empleada para la recolección de información se explicó en el capítulo 3.

4.5.1 Análisis cuantitativo entre los grupos DNAR y DRP

En este apartado se presentan los resultados de la comparación de los puntajes obtenidos entre el grupo directivo con nombramiento anterior a la reforma (DNAR) y el grupo directivo de Reciente promoción (DRP) en lo concerniente al seguimiento de la *Ruta de mejora*,

Las Tablas de la 47 a la 50 que se presentan en el siguiente apartado corresponden a las frecuencias presentadas a partir del cuadro de calificaciones que se genera durante la visita de acompañamiento in situ a las escuelas de los directivos participantes en la investigación. Para una mayor visualización, se separan por cada una de las cuatro prioridades: normalidad mínima, rezago y abandono escolar, convivencia escolar, y aprendizajes de los alumnos. De ahí mismo parte el análisis comparativo.

En la Tabla 47 se aprecia una calificación inicial muy semejante entre ambos grupos de participantes mientras que en la calificación final se advierte un puntaje mayor en el grupo de directivos DNAR.

Tabla 47. Datos obtenidos en la prioridad Normalidad Mínima

Indicadores	Valor	DNAR		DRP	
		Inicial	Final	Inicial	Final
		frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	1	4	0	0	1
	2	1	4	5	1
	3	1	2	0	4
	4	0	0	0	0
2. Maestros inician puntualmente las clases.	1	0	0	0	1
	2	4	1	2	2
	3	1	5	3	3
	4	0	0	0	0
3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	1	2	0	0	2
	2	3	3	2	2
	3	1	3	3	2
	4	0	0	0	0
4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	1	1	0	0	1
	2	4	3	3	1
	3	1	2	2	4
	4	0	1	0	0
5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	1	0	0	0	1
	2	5	2	1	2
	3	1	4	4	3
	4	0	0	0	0
6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	1	1	0	0	1
	2	5	4	2	1
	3	0	2	3	4
	4	0	0	0	0
7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	1	3	0	0	1
	2	1	3	5	5
	3	2	2	0	0
	4	0	1	0	0
8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	1	0	0	0	1
	2	1	0	1	3
	3	4	5	2	1
	4	1	1	1	1
Suma de calificaciones (Valores x frecuencias)		96	127	94	110

Fuente: elaboración propia.

Por su parte en la segunda prioridad solo fue posible identificar acciones para prevenir el abandono escolar y éstas fueron referidas con mayor frecuencia por participantes del grupo de directivos DRP, según se observa en la Tabla 48.

Tabla 48. Datos obtenidos en la prioridad Abatir el Rezago y el abandono escolar

Indicadores	Valor	DNAR		DRP	
		inicial	final	inicial	final
		frecuencia	frecuencia	frecuencia	Frecuencia
9. Porcentaje de aprobación	1	0	1	0	1
	2	0	1	2	1
	3	0	1	3	3
	4	0	0	0	0
10. Porcentaje de eficiencia terminal	1	0	0	1	1
	2	0	0	1	0
	3	0	2	3	3
	4	0	0	0	0
11. Acciones para prevenir el abandono escolar	1	2	0	0	1
	2	2	1	3	2
	3	2	5	2	3
	4	0	0	0	0
Sumas de calificaciones (Valores x frecuencias)		12	29	37	36

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 49 se observan los valores seleccionados por los participantes de ambos grupos, mostrando igualmente valores muy cercanos al inicio y aumentando más notoriamente al final en el grupo de directivos DNAR. La convivencia escolar es una de las prioridades que sigue planeando el reto de lograr la calificación máxima, en al menos alguno de los casos de las escuelas participantes.

Tabla 49. Datos obtenidos en la prioridad de Convivencia escolar

Indicadores	Valor	DNAR		DRP	
		Inicial	Final	Inicial	Final
		frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia
12. Nivel sano en el ambiente de convivencia	1	1	0	0	1
	2	4	1	2	1
	3	1	5	3	4
	4	0	0	0	0
13. Porcentaje de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	1	1	0	1	0
	2	5	1	1	2
	3	0	5	3	3
	4	0	0	0	0
14. Acciones de prevención	1	1	0	0	0
	2	4	1	3	2
	3	1	4	2	3
	4	0	1	0	0
Suma de calificaciones (Valores x frecuencias)		35	52	37	41

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la cuarta prioridad Tabla 50, sigue siendo reto lograr un valor máximo en comprensión de lectura y habilidades matemáticas. En esta prioridad se observan incrementos menores en comparación a las otras tres prioridades. En resumen, se advierte una mayor modificación en las calificaciones referentes a la prioridad de normalidad mínima y de éstas en el grupo directivo DNAR (Ver Tablas de la 47 a la 50).

Estos datos sugieren la necesidad de superar obstáculos que no permiten avances mayores en la satisfacción de lograr una ruta de mejora con un desarrollo más fructífero. Por ejemplo, es posible suponer que el esfuerzo por lograr mejoras en los aprendizajes de los alumnos implica mayores compromisos y recursos en juego que los necesarios para incrementar logros en normalidad mínima.

Tabla 50. Datos obtenidos en la prioridad de Aprendizajes de los Alumnos

Indicadores	DNAR				DRP	
	Valor	Inicial	Final	Inicial	Final	
		frecuencia	frecuencia	frecuencia	frecuencia	
15. Porcentaje de aprovechamiento	1	1	0	0	1	
	2	0	2	2	2	
	3	0	1	2	2	
	4	0	0	0	0	
16. Nivel de comprensión en lectura y escritura	1	3	0	0	1	
	2	2	4	3	2	
	3	1	2	2	3	
	4	0	0	0	0	
17. Habilidades matemáticas	1	3	0	0	1	
	2	2	4	3	4	
	3	1	2	2	1	
	4	0	0	0	0	
Suma de calificaciones (Valores x frecuencias)		21	32	34	37	

Fuente: elaboración propia.

De manera general, se puede considerar este ejercicio de seguimiento a la Ruta de mejora como un ejercicio exploratorio que indica algunas líneas de trabajo que requieren permanente atención. Particularmente los aprendizajes de los alumnos. La comprensión verbal y matemática son procesos cognitivos cuyo logro requieren de periodos de entrenamiento y formación cuyos resultados no se obtienen rápidamente, sino que responden a la formación de formas de pensar que se facilitan cuando se establecen hábitos de pensamiento. Por ejemplo, en la comprensión de problemas matemáticos el desarrollo del pensamiento se facilita cuando los estudiantes advierten mayor variedad en la transformación de la información incluida en el planteamiento de los problemas. Por lo que respecta a la comprensión de textos, la experiencia continua que permite la adquisición de mayor vocabulario exige tiempo de dedicación a la lectura que igualmente no se logra en periodos cortos de tiempo. La Tabla 51 sugiere atender con mayor atención las prioridades de rezago y abandono y de aprendizaje de los alumnos.

Tabla 51. Concentrado de calificaciones obtenidas en las cuatro prioridades por ambos grupos de participantes

Prioridad	Grupos participantes					
	DNAR			DRP		
	Inicial	Final	Puntos a favor	Inicial	Final	Puntos a favor
Normalidad mínima	96	127	31	94	110	16
Rezago y abandono	12	29	17	37	36	-1
Convivencia sana	35	52	17	37	41	4
Aprendizajes de los alumnos	21	32	11	34	37	3
Suma de calificaciones	164	240	76	202	224	22

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 52 se observan diferencias de puntos a favor mayores en el grupo de directivos DNR así como una diferencia menor en la prioridad de aprendizajes de los alumnos.

Tabla 52. Rangos asignados a las diferencias observadas entre las calificaciones iniciales y finales de ambos grupos participantes

Prioridad	Grupo participante			
	DNAR		DRP	
	Puntos a favor	Rango	Puntos a favor	Rango
Normalidad mínima	31	8	16	5
Rezago y abandono	17	6.5	-1	1
Convivencia sana	17	6.5	4	3
Aprendizajes de los alumnos	11	4	3	2
Suma de calificaciones	76		22	

Fuente: elaboración propia.

4.5.2 Análisis cualitativo de las observaciones del seguimiento de la Ruta de Mejora.

Otro de los instrumentos de investigación es el que se refiere al seguimiento de las cuatro prioridades educativas planteadas en la Ruta de Mejora Escolar, que fueron llenados mediante texto libre, de acuerdo a lo que los directivos sujetos de investigación presentaron y refirieron, durante las visitas de acompañamiento *in situ* realizadas por la investigadora.

Este instrumento consta de dos segmentos observables, el primero cuantitativo, que se resume en el Anexo 6 y que es objeto de análisis en otro apartado; el segundo en el que se recuperan anotaciones como observaciones y evidencias las cuales son categorizadas y que se muestran en la síntesis del Anexo 7. Sin embargo si se quiere revisar con más detalle en el Anexo 8 se muestran las ligas correspondientes a los formatos de seguimiento de cada una de las escuelas participantes.

Directivos con Nombramiento Anterior a la Reforma Educativa 2013

El análisis cualitativo de las observaciones que se recuperaron del primer grupo de los DNAR es el que se expresa enseguida. Tomando en cuenta que esta parte de la investigación requirió observaciones directas, se toma solamente una muestra de seis figuras para el grupo DNAR y seis para el grupo DRP.

A continuación, se presentan las observaciones iniciales y finales proporcionadas por los seis directivos DNAR sobre indicadores clasificados en relación a las cuatro prioridades educativas: normalidad mínima, abatir el rezago y el abandono escolar, convivencia escolar, y aprendizajes de los alumnos. Cada indicador tiene una observación inicial y una observación final proporcionada por cada uno de los planteles. De cada indicador se hizo un análisis destacando tanto los puntos de coincidencia como los atípicos, observados en cada caso y posteriormente se comenta la diferencia encontrada entre los dos momentos, para después hacer el comparativo de los hallazgos entre ambos grupos.

Observaciones iniciales

a) Normalidad mínima

En la observación inicial de los indicadores de Normalidad Mínima se destaca una mayoría de nivel deficiente, con sólo una escuela descrita como “mejor posicionada” y con “mejores resultados”.

Hablando de puntualidad, la muestra indica que los profesores no suelen ser puntuales y en uno de los casos no se lleva un control sobre este aspecto. Tratándose de la puntualidad de los alumnos, sólo un 20% de la muestra indican ser puntuales y tanto la puntualidad como la impuntualidad se atribuyen al interés o desinterés de los padres de familia.

La mayor parte de las observaciones indican carecer de los materiales necesarios para las actividades de los alumnos y las respuestas están divididas en cuanto a si se privilegia o no el aprendizaje en el tiempo escolar.

La población escolar no participa activamente en las actividades cotidianas, siendo sólo unos pocos y normalmente los mismos quienes lo hacen.

Sobre la disponibilidad de profesores para atender a sus grupos, se reflejan algunas carencias en las plantillas de personal, principalmente debido a nombramientos temporales y alta rotación de docentes.

Todos los planteles respetan los 200 días del calendario escolar, aunque no todas las actividades realizadas son de corte académico. La excepción, los días no laborados por las fiestas patronales de una de las comunidades.

b) Abatir el rezago y el abandono escolar

Tres DNAR refieren que en los planteles que dirigen no existen acciones para prevenir el abandono escolar. Otro indica que la coordinación de servicios educativos complementarios es

quien realiza dichas actividades, y en uno último última se programan entrevistas con padres de familia y alumnos para este propósito, informando a la Supervisión.

c) Convivencia escolar

En términos generales, se reporta un ambiente de convivencia medianamente sano, en el que sin embargo se reconoce la existencia de violencia y acoso entre escolares.

Dos de las observaciones mencionan que la situación de acoso no presenta cambios con relación a ciclos previos, mientras que los tres restantes indican que los casos de acoso son poco comunes. En una de las escuelas el directivo reporta una disminución de estas situaciones respecto al año anterior.

Las observaciones generales reflejan que existen pocas acciones para la prevención del acoso y estas medidas se canalizan a través de la coordinación de servicios educativos complementarios, trabajo social y directamente con alumnos y padres de familia.

d) Aprendizajes de los alumnos

El nivel de comprensión en lectura y escritura es bajo. Otro de los directivos menciona que la escuela a su cargo, aun siendo una de las mejor calificadas en este aspecto, está apenas encima de la media nacional y estatal.

En cuanto a habilidades matemáticas, dos directivos observan que los centros que dirigen, reportan un nivel bajo; otro sólo indica estar debajo de la media nacional y uno más, se sitúa apenas sobre la media nacional y estatal.

Observaciones finales

a) Normalidad mínima

Se han emprendido acciones por parte de los docentes de cuatro planteles para mejorar la lectura, escritura y matemáticas acorde al grado, mientras que sólo un directivo indica que aún no se ha logrado alcanzar el nivel requerido.

Tres DNAR mencionan que los profesores asisten puntualmente a las clases, mientras que otros dos señalan que persisten los problemas de impuntualidad, atribuidos en uno de los casos a las distancias y a que los docentes laboran en varios centros de trabajo.

Los alumnos asisten de forma puntual y se realiza seguimiento de aquéllos con retardos o faltas. Sólo en un caso sigue habiendo impuntualidad de los alumnos y consideran que se debe al desinterés de sus padres y la ubicación distante de la escuela.

Sólo en dos casos se menciona carecer de los materiales requeridos para sus actividades, tanto de parte de la institución como de los alumnos.

En todos los casos el tiempo escolar es utilizado para actividades de aprendizaje y tres escuelas hablan de mejoras en este aspecto. La única estrategia que se menciona es la disminución de distractores.

Cinco de seis escuelas logran la participación de todos los alumnos en actividades escolares colectivas. Sólo un directivo declara no haber logrado aún una integración significativa entre sus alumnos.

En dos escuelas se tiene prácticamente completa la plantilla de personal. En otra se tienen 16 nuevos integrantes, asignados por concurso de oposición; en dos más se tienen algunos aspectos por mejorar y existen pocas vacantes, mientras que en otra se describen grandes carencias de personal y el que se tiene no cuenta con plaza definitiva. En esta misma escuela existen horas de personal jubilado que aún no han sido adjudicadas.

Todos los directivos mencionan que se cumple con el calendario escolar, aunque dos de ellas indican que las actividades realizadas no siempre son dedicadas al servicio educativo. Un director menciona como excepción los días de las fiestas patronales y la de mayor rendimiento académico, la existencia de clases sabatinas de idiomas, con lo que superan los 200 días que marca el calendario.

b) Abatir el rezago y el abandono escolar

Dentro de esta prioridad se contemplan los indicadores de aprobación y eficiencia terminal, sin embargo, no fueron proporcionadas las estadísticas para hacer un análisis directo sobre las mismas, por lo que sólo en el análisis estadístico se revisará la estimación numérica que ellos proporcionan.

Adicional a lo anterior, todos los directivos indican que en los planteles que dirigen se están realizando acciones para prevenir el abandono escolar, sin embargo, no todos describen con detalle en qué consisten dichas acciones. Dos mencionan hacerlo a través de la motivación y otros dos establecen comunicación telefónica con los padres de familia para dar seguimiento a las incidencias de asistencia.

c) Convivencia escolar

Dos directivos reportan un nivel sano de convivencia escolar y uno más menciona que la violencia persiste entre los alumnos de la escuela a su cargo; en todas las escuelas cuentan con estrategias para mejorar la convivencia, por ejemplo, la asistencia de un psicólogo, presencia de padres en reuniones con la coordinadora, la implementación de una escala de valores por alumno privilegiando el diálogo, roles de vigilancia por parte de maestros durante los recesos y acciones sobre respeto, orden y disciplina, además de la promoción de valores.

Dos planteles no reportan casos de acoso escolar, dos más manifiestan una mejoría en este aspecto y el restante reporta la existencia de violencia, que atribuye a la falta de personal docente, principalmente en el turno vespertino. Estos casos son atendidos por un psicólogo.

Entre las acciones para prevenir el acoso se mencionan las representaciones de teatro como medio para abordar las temáticas relacionadas al mismo y la implementación de campañas. Dos escuelas señalan el uso de un “violentómetro” y en dos más realizan un acompañamiento por parte del personal docente y administrativo durante los recesos.

d) Aprendizajes de los alumnos

En esta prioridad, no se nos proporcionó información útil sobre el porcentaje de aprovechamiento

Tres escuelas reportan tener estrategias para el desarrollo de la comprensión en lectura y escritura, mediante acciones de docentes, programas de comprensión lectora y velocidad, sesiones de lectura y otros. Otro de los DNAR informa que, aunque hubo avance, no se han alcanzado a recuperar del rezago que presentan y uno más, que la experiencia docente y los padres de familia profesionistas fortalecen este aspecto.

En tres escuelas los directivos reportan tener estrategias para el desarrollo de habilidades matemáticas, tales como acciones de docentes, realización de operaciones básicas, el uso del periódico mural, problemas de pensamiento lógico y otros. Otro más informa que, aunque hubo avance, no se han alcanzado a recuperar y uno último, que la experiencia docente y los padres de familia profesionistas fortalecen este aspecto.

Comparativo de las observaciones iniciales y finales de los Directivos de Nombramiento Anterior a la Reforma.

a) Normalidad mínima

En la prioridad denominada Normalidad Mínima se observan mejoras en varios aspectos. El nivel de lectura, escritura y matemáticas ha mejorado en general, habiendo creado estrategias para este propósito. Persiste un rezago sólo en una de las escuelas, que, aunque indica tener un avance, sigue sin llegar al nivel deseado.

Se implementaron estrategias para estimular la puntualidad de profesores y alumnos, registrándose una mejora en general, aunque subsiste la impuntualidad de profesores en el caso dos de las escuelas, que atribuyen el problema a las distancias e incompatibilidad de horarios con otras de sus actividades.

El indicador de la disponibilidad de los materiales no presenta una mejora significativa, continuando la carencia en algunas de las escuelas, misma que se atribuye a la situación económica adversa de las familias de los alumnos.

El tiempo usado para actividades de aprendizaje, así como el cumplimiento del calendario escolar se mantiene en los mismos términos, considerando que en los dos aspectos se cumple con lo requerido. Tres DNAR mencionaron haber optimizado en la escuela a su cargo, el tiempo que destinan a actividades de aprendizaje, pero sólo uno de ellos describe haberlo logrado mediante la reducción de distractores.

La participación en actividades colectivas mejoró sustancialmente, ya que las observaciones pasaron de una ausencia total de participación de los alumnos en dichas actividades, a una observación final en la que cinco de seis escuelas han logrado la integración de sus alumnos en actividades grupales. Sólo un directivo declara que no se ha logrado un avance notable en este aspecto.

Sobre la disponibilidad de los profesores, un directivo presenta un avance importante, siendo que les fueron asignados 16 nuevos docentes a través del concurso de otorgamiento de

plazas. En el caso de otro plantel la problemática persiste, con una carencia importante de profesores, al tiempo que mencionan que existen horas disponibles por jubilaciones que no han sido asignadas.

b) Abatir el rezago y el abandono escolar

En las observaciones iniciales sobre esta prioridad, en tres de las escuelas se reconoció no estar haciendo nada al respecto, sin embargo, en las observaciones finales, en las seis escuelas participantes en la muestra se observa que se han tomado medidas al respecto, ya sea a través de la motivación o implementando canales de comunicación con los padres de familia.

c) Convivencia escolar

A este respecto tanto en las observaciones iniciales como finales se describe la existencia de violencia y acoso en una de las escuelas, mientras que el resto mencionan una situación sin cambios mayores, sin embargo, en las observaciones finales todas las escuelas indican que han establecido mecanismos de prevención para este tipo de situaciones.

Sólo una de las escuelas manifiesta seguir teniendo situaciones de violencia entre alumnos, y las atribuye a la falta de personal, principalmente en el turno vespertino.

d) Aprendizajes de los alumnos

Inicialmente se reportan niveles de medio a bajo en todas las escuelas de la muestra, mencionando en los mejores casos estar apenas sobre la media nacional y estatal. En sus observaciones finales se habla ya del establecimiento de estrategias para la mejora de los niveles de lectura, escritura y matemáticas.

Dos directivos sitúan a las escuelas a su cargo, en polos opuestos en ambos momentos de las observaciones, la primera que desde la etapa inicial menciona que la experiencia de sus

profesores y el nivel socioeconómico de los padres de familia de su comunidad escolar los fortalecen en estos indicadores, y un DNAR más, que, aunque manifiesta una mejora al final, sigue teniendo un nivel bajo en estos indicadores. Esto puede deberse a que, aunque todas las escuelas a cargo de los directivos DNAR participantes en la muestra, pertenecen a la misma zona escolar, sin embargo, tienen características muy diferentes, unas están en zona urbana, otras en suburbana y rural.

Directivos de Reciente Promoción

El análisis cualitativo de las observaciones que se recuperaron del grupo de los DRP es el siguiente:

Observaciones iniciales

a) Normalidad mínima

Sobre el aspecto de lectura, escritura y matemáticas, los directivos de dos escuelas declaran niveles bajos y otros dos, refieren un aprovechamiento “no óptimo” y expresan la necesidad de fortalecer este aspecto.

Sobre la asistencia puntual de los maestros, los directivos indican que sus profesores suelen llegar tarde y uno más menciona no tener problemas al respecto. Los dos restantes no describen su situación, pero dicen realizar acciones como descuentos por retardos y mantener registros de asistencia.

Hay diversidad en las respuestas al hablar sobre la puntualidad de los alumnos. En dos escuelas los directivos mencionan que los estudiantes son puntuales, dos más dicen tener problemas con la llegada a tiempo de los alumnos y uno último sólo indica que se tienen registro para la asistencia de los alumnos.

Tres de los directivos dicen que las escuelas a su cargo tienen equipamiento disponible, pero en dos de ellas no lo usan. En una de estas mismas escuelas, sin embargo, se observa tener poco material disponible y el escaso que hay es poco utilizado. En la escuela restante los alumnos reciben mochilas con útiles al inicio del ciclo y además cuentan con material disponible en su biblioteca.

Todos los participantes de la muestra manifiestan que en la escuela donde laboran, utilizan la mayor parte de su tiempo en actividades de aprendizaje.

Acercas de la participación activa de los alumnos en las actividades escolares, está presente en dos de las escuelas, mientras que el directivo de otra indica que un porcentaje regular tiene problemas o desinterés para comunicarse. Una de los sujetos de investigación indica que los docentes planean estrategias de atención a todos los alumnos.

Para el indicador “los grupos tienen maestros todos los días del año” un directivo observa que se tiene incompleta su plantilla de personal. Carecen de profesores de Español, Artes, Biología y también le hacen falta secretarías. Otro presenta el problema de que los profesores no quieren asistir ahí por la distancia. Los tres restantes tienen en ocasiones grupos desatendidos por solicitudes de licencias de docentes, mismas que en ocasiones tardan mucho en ser cubiertas o no se cubren. Todos los participantes mencionaron que se cumple con el calendario escolar.

b) Abatir el rezago y abandono escolar

Tres involucrados consideran que los planteles donde colaboran tienen un porcentaje de reprobación bajo y los dos restantes no manifiestan su situación, pero realizan acciones de seguimiento con alumnos en riesgo y consideran los antecedentes del ciclo anterior para definir prioridades.

Cuatro directivos de las escuelas describen las acciones realizadas para mejorar la eficiencia terminal, entre ellas, conocer el estilo de aprendizaje de los alumnos; tomar en cuenta el contexto, grupo, actividades y aprendizajes esperados, con la finalidad de crear ambientes de aprendizaje significativo. Se analizan resultados del ciclo anterior para establecer objetivos, metas y acciones en la ruta de mejora, seguimiento continuo a alumnos c/rezago, actividades diferenciadas y trabajos coordinados entre docentes, dirección y padres de familia. Un directivo refiere que la escuela a su cargo tiene un 95% de eficiencia terminal e indica que tiene bajas por cambio de Estado o migración a los Estados Unidos.

Otro señala que no se diseñaron acciones para prevenir el abandono escolar. Ya que comentan que éste se da por causas ajenas a la institución: cambio de domicilio, cambios de escuela, emigran a otras ciudades, necesidades económicas de la familia y otros. Los directivos de otras cuatro escuelas describen las acciones realizadas en prevención del abandono escolar; se analizan resultados del ciclo anterior para establecer objetivos, metas y acciones en la escuela, acciones plasmadas en la Ruta de Mejora, atención personalizada, implementación de estrategias didácticas para recuperar alumnos con resultados insuficientes.

En una escuela se observa que dos maestros tienen la comisión de visitar a los alumnos que por algún motivo comienzan a faltar para poder identificar las causas por las que no asisten a clases.

c) Convivencia escolar

Un directivo no describe el nivel en el ambiente de convivencia, los cuatro restantes indican que el nivel es bueno; sólo uno hace mención de conflictos escolares que atribuye a causas externas.

Se describen las siguientes acciones para mejorar la convivencia: elaborar, establecer y aplicar el reglamento oficial y a la vez diseñar estrategias atractivas ligadas a los aprendizajes

esperados, cumplir con el rol de vigilancia; se programa el estímulo de vivencia de valores y otros. En una escuela los alumnos desarrollan actividades deportivas en contra turno y las acciones diseñadas en la ruta de mejora escolar están orientadas a actividades deportivas, al respeto individual y a la convivencia sana. Se da a conocer el reglamento escolar como una norma que regula y favorece la sana convivencia.

En dos escuelas no hay evidencia de acoso escolar, en otras dos son pocos los casos y en ellos intervienen los profesores y/o trabajadores sociales para solucionarlos.

Se realizan estrategias para la prevención del acoso escolar, se mencionan las siguientes: canalizar los casos de acoso a Trabajo Social, se promueven los valores y la sana convivencia pacífica e inclusiva, conocimiento y difusión del reglamento escolar, promoción y difusión de los valores, involucramiento de padres de familia y diálogo con los alumnos.

d) Aprendizajes de los alumnos

Para la mejora del porcentaje de aprovechamiento dos directivos proponen en colaboración con el personal, mantener una buena disciplina, desarrollar actitudes y valores de cooperación y respeto, cumplir con sus actividades y materiales en tiempo y forma en cada una de sus asignaturas, realizar las observaciones áulicas sugiriéndoles a los docentes estrategias que mejoren la disciplina grupal, así como dinámicas que motiven a los alumnos para aumentar el interés por el estudio. Se analizan los resultados del ciclo anterior para tomar decisiones sobre el aprovechamiento, se toman decisiones sobre el cumplimiento de la planeación y compartir experiencias de enseñanza entre pares para mejorar estrategias en el aula

Un participante de la muestra informa que al inicio del ciclo los resultados de la aplicación de la prueba diagnóstica indicaron que existen varias áreas de mejora que era necesario atender. En una escuela se observa una calificación promedio de los alumnos al inicio de 8.0

Respecto al nivel de comprensión en lectura y escritura las escuelas realizan algunas acciones. Un módulo a la semana dedicado a la lectura y con base a las lecturas realizadas, solicitan: paráfrasis, síntesis, ensayos, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, cuestionarios. Programa de lectura de comprensión: se programa compra de libros por parte de padres de familia. Actividades en Ruta de Mejora. Lectura de textos: estímulo centrándose específicamente en el análisis, síntesis y argumentación de los mismos.

Para el desarrollo de habilidades matemáticas las escuelas realizan lo siguiente: Un módulo a la semana dedicado a ejercitar las habilidades matemáticas. Aplicar y revisar junto con los alumnos los ejercicios matemáticos. Se establecen estrategias de atención a algoritmos de matemáticas con base en resultados de PLANEA. Se implementan actividades de la Ruta de Mejora, diseño de estrategias para la mejora de habilidades matemáticas.

Directivos de Reciente Promoción

Observaciones Finales

a) Normalidad mínima

Acerca del **dominio de la lectura, escritura y matemáticas**, se manifiesta que sus resultados no son óptimos, mientras que en otra se observan muy buenos resultados, habiendo tenido mejoras considerables. En una no se ven avances. Las dos escuelas restantes describen sus estrategias para atender este aspecto, habiendo incluido módulos de lectura, matemáticas y lecturas en casa. En la más avanzada se implementó un programa de locutores y otro de matemáticas recreativas.

Se reporta en general **asistencia puntual de los profesores**. Se atribuye ausentismo a los derechos laborales y causas médicas. Se mencionan estrategias tales como descuentos por faltas y retardos, registros de firmas y en un plantel la subdirectora recibe a docentes y alumnos en la entrada de la escuela en ambos turnos y pide puntualidad a quien llega tarde.

La puntualidad en los alumnos no ha mejorado y sigue siendo regular en una escuela. En otra se aprecia que ha disminuido y dicen que es un fenómeno recurrente en cada ciclo. En un plantel persisten algunos alumnos llegando tarde y se describen las siguientes estrategias: Los docentes llevan sus listas de asistencia y se procedió a realizar una campaña de concientización; en otra la subdirectora siempre está a la entrada de cada turno, dando la bienvenida. Y se pide puntualidad a quien llega tarde.

En tres escuelas se observa que no hay cambios en su situación de **disponibilidad y uso sistemático de materiales**; en otra se adquirieron pizarrones electrónicos y en una más se cuenta con el material adecuado, aulas interactivas y se tuvo un curso de capacitación.

Dos directivos no hacen mención del **tiempo que destinan a actividades de aprendizaje**. Otros tres declaran que se destina la mayor parte de su tiempo a este tipo de actividades.

En tres de las escuelas los directivos no reportan cambios en sus observaciones sobre la **participación activa de los alumnos en sus actividades**. En una más se tiene ya implementado el programa de locutores y todos los alumnos participan. En otra se trabaja entre pares (alumnos) para que se ayuden a mejorar su desempeño en la materia. Se implementó una hoja de seguimiento para los alumnos focalizados con deficiencia en conducta y aprovechamiento. Se llevó a cabo la semana de recuperación para los alumnos que tenían uno o más bimestres reprobados logrando recuperar a 25 alumnos y se encuentran varios más en proceso

Sobre el indicador **los grupos tienen maestros todo el año**, solo en un plantel declara el directivo contar con personal completo, en las restantes se citan carencias de personal por distintas razones. En todos los casos se cumple con el **calendario escolar**.

b) Abatir el rezago y el abandono escolar.

Un directivo expone que la escuela donde labora tiene un **porcentaje de reprobación** mínimo, al igual que otra, que sólo reporta un 8% luego de un gran avance en su fase de recuperación. Un directivo más informa haber implementado acciones, aunque no las describe y en tres escuelas los directivos reportan que trabajan en la recuperación de los alumnos en riesgo de reprobación, motivándolos y con una planeación argumentada y más motivante. Se han establecido compromisos con los padres de familia para que colaboren en este aspecto.

Para la mejora del **porcentaje de eficiencia terminal** los directivos refieren que en los planteles se mantiene comunicación con los padres de familia, efectúan actividades para la comprensión lectora y matemáticas, actividades diferenciadas y otras. Se han realizado visitas de trabajo social a familias cuando los alumnos dejan de asistir, acciones plasmadas en la Ruta de Mejora y se diseñan actividades orientadas a mejorar los aprendizajes esperados de los alumnos, la comprensión lectora y habilidades matemáticas.

En las acciones para **la prevención del abandono escolar**, una escuela se apega a lo que indica la Ruta de Mejora; en otra no se diseñaron acciones pues el participante de la muestra, asegura que el abandono escolar se da por causas ajenas a la institución. Un directivo más señala que se hacen comparativos y análisis de aprovechamiento para establecer estrategias de parte de docentes, padres de familia y alumnos. La subdirectora de otra considera tener un porcentaje de abandono escolar bajo y lo atienden de forma personalizada y con estrategias didácticas para recuperar a alumnos con resultados insuficientes. En otra se ayuda a alumnos con problemas para que puedan realizar el trabajo desde casa por ejemplo alumnas embarazadas o alumnos con problemas de adicción.

c) Convivencia escolar

En tres escuelas se pudo observar conjuntamente con los directivos un **ambiente sano de convivencia**, favorecido por valores como el respeto y tolerancia, además del conocimiento del reglamento escolar. Dos directivos más mostraron que se cumple con un rol de vigilancia, se aplica el reglamento oficial, y desarrollan actividades de convivencia que involucran a toda la comunidad escolar.

Un director comenta que en la escuela que dirige no tiene registro de casos de acoso en este ciclo, otros dos manifiestan que se atienden sus incidencias mediante trabajo social con los padres y alumnos implicados. En una más se tiene un programa de denuncia y se revisan los casos en lo familiar y académico.

Las acciones de **prevención** observadas son la canalización de casos detectados a Trabajo Social Escolar, conferencias sobre respeto a la diversidad, tolerancia y valores en general, con la participación de alumnos y padres de familia. Un directivo no compartió sus observaciones sobre este tema, casualmente es de zona de riesgo en narcotráfico.

d) Aprendizajes de los alumnos

En dos escuelas conjuntamente se observa mejoría en su **porcentaje de aprovechamiento**, en un caso más se atribuye la mejora a la estrategia de prácticas entre pares.

Dos directivos citan a la plataforma de gestión educativa y a su prueba diagnóstica como referentes para identificar sus áreas de oportunidad. Un directivo más comenta que en el plantel en que labora se realizó una semana de evaluación para la recuperación de los alumnos.

Otro más declara que la escuela ha tenido un avance en su **nivel de comprensión en lectura y escritura**, a través de su programa de lectura de un libro o dos por bimestre, con excelentes resultados.

Otro comenta que en base a las actividades realizadas para mejorar el nivel de conocimientos refleja un nivel medio en los alumnos, en Compresión Lectora y escritura. En el caso de otra escuela la atención a estos temas se enfoca ya a todas las asignaturas; sin embargo no ha habido la respuesta esperada.

Por otro lado, en dos escuelas se trabaja este aspecto a través de lectura en casa y con un módulo a la semana de lectura con todos los grupos, actividades en la Ruta de Mejora y lectura de textos donde el alumno debe analizar, sintetizar y argumentar la información.

En **habilidades matemáticas** dos de los directivos declaran que se han implementado estrategias; sin embargo, no han tenido los avances deseados. Otro directivo concluye que sus alumnos están en un nivel medio. Se observa que en otras dos fortalecen este aspecto mediante un módulo de matemáticas, ejercicios matemáticos, y actividades de la Ruta de Mejora.

Comparativo de observaciones iniciales y finales de los Directivos de Reciente Promoción

a) Normalidad mínima

En **lectura, escritura y matemáticas** no se ven reflejadas grandes mejoras entre las observaciones iniciales y finales, donde luego de haber manifestado dos directivos de escuelas con nivel bajo y dos con nivel medio, sólo el directivo de una escuela menciona una mejoría importante.

La asistencia **puntual de los maestros**, en principio fue descrita como mala en dos planteles, buena en uno y dos no describieron su situación. En las observaciones finales se reporta en general que los profesores asisten puntalmente a sus clases.

Tres directivos no manifiestan cambios en la escuela respecto a su situación de **disponibilidad y uso sistemático de materiales**; otro más muestra pizarrones electrónicos y en otra manifiesta que se cuenta con el material adecuado, aulas interactivas y se tuvo un curso de capacitación.

Se observa que, de acuerdo a las declaraciones de los directivos de la muestra, el tiempo que las escuelas, dedican a actividades de aprendizaje es apropiado según se describe en ambos momentos de observación.

La **participación activa de los alumnos en sus actividades** existía en dos de las escuelas al inicio de curso; en las observaciones finales en dos casos mencionan las estrategias implementadas, como el programa de locutores en el que todos los alumnos participan y el trabajo entre pares, para mejorar su desempeño en la materia. Se implementó la semana de recuperación para los alumnos que tenían uno o más bimestres reprobados logrando recuperar a 25 alumnos y se encuentran varios más en proceso.

Los directivos de dos de las instituciones visitadas, mencionan desde la visita inicial, el desinterés de los alumnos por participar, persistiendo esta percepción en las observaciones finales.

En el indicador **los grupos tienen maestro todo el año** hay algunas mejoras por la asignación de personal adicional a las plantillas, sin embargo, sólo un directivo dice tener la plantilla completa.

En lo observado tanto al inicio como en sus observaciones finales, las escuelas cumplen con el **calendario escolar**.

b) Abatir el rezago y el abandono escolar

El **porcentaje de reprobación** es bajo en los dos momentos, sin embargo, el directivo de una de las escuelas indica que tuvo grandes avances luego de su semana de recuperación, observando un 8% en este índice. Se describen en general más estrategias para atender esta situación: Motivación, identificación de alumnos en riesgo y la comunicación con ellos y con los padres de familia.

Para la mejora del **porcentaje de eficiencia terminal** se mencionan estrategias desde el inicio, mismas que se siguen observando al cierre del ciclo, aunque no proporcionan información útil para hacer una comparación.

En las acciones para la **prevención del abandono escolar**, no se observan cambios importantes. En ambos momentos se observan acciones personalizadas para atender a alumnos en situación de riesgo de abandono. Un directivo describe una estrategia para atender a alumnos con problemas como embarazos y adicciones y que puedan realizar trabajos desde su casa. Otro más atribuye sus casos de abandono escolar a causas externas y no realiza ningún tipo de estrategia de prevención.

b) Convivencia escolar

Nivel de ambiente de convivencia. Inicialmente en cuatro de las escuelas se observan un ambiente favorable, mientras que en otra el directivo menciona tener algunos conflictos por causas externas. Los directivos de las escuelas visitadas tienen desde el inicio estrategias que contribuyen a este aspecto. Para las observaciones finales el directivo dice no tener registro de casos de acoso en el ciclo actual, mientras que el resto muestra evidencias de sus estrategias basadas en la difusión de valores, actividades de convivencia, denuncia y trato directo con alumnos y padres implicados por parte de trabajo social.

Al inicio del ciclo dos directivos declaran no tener evidencia de acoso escolar y otros dos mencionan tener pocos casos en los que ya se toman medidas. En las observaciones finales un directivo sigue sin presentar casos y los restantes no dan detalles de sus casos, pero mencionan que atienden sus incidencias con la trabajadora social, padres y alumnos; en una escuela se corrobora un programa de denuncia.

En ambas etapas los planteles de la muestra manifiestan estar realizando acciones de prevención. Los casos de acoso son canalizados a Trabajo Social, se promueven los valores y

la sana convivencia pacífica e inclusiva, involucramiento de padres de familia y diálogo con los alumnos. Un último directivo no compartió sus observaciones sobre este tema.

c) Aprendizajes de los alumnos

En sus observaciones iniciales sólo dos participantes hicieron referencia a sus **niveles de aprovechamiento**. Por lo que estos indicadores no son revisados tampoco con el filtro estadístico del otro apartado de análisis. En sus observaciones posteriores los dos presentaron mejoría en su porcentaje de aprovechamiento. Las estrategias implementadas fueron prácticas entre pares y semana de evaluación.

Respecto al **nivel de comprensión en lectura y escritura** se da cuenta desde un principio de estar implementando estrategias derivadas de la Ruta de Mejora, análisis, síntesis y argumentación de lecturas. Un directivo reconoce un avance en la escuela a su cargo, en el nivel de comprensión en lectura y escritura a través de su programa de lectura de un libro por semestre. En una escuela el directivo declara la atención a estos temas que se enfoca ya a todas las asignaturas; sin embargo no ha habido la respuesta esperada.

Los DRP participantes, en un principio, señalan estar realizando acciones para fortalecer las **habilidades matemáticas**, pero no describen sus niveles. Pese a sus acciones, al momento de sus observaciones dos directivos dicen que no se han tenido los avances deseados. Uno más concluye que los alumnos están en un nivel medio.

4.6 Comparativo entre el grupo DNAR y el grupo DRP respecto a la variable Ruta de Mejora

Para dar seguimiento al tipo de gestión de los directivos de ambos grupos, se realiza un comparativo a partir de las respuestas registradas en los formatos de seguimiento a las prioridades educativas planteadas en la Ruta de Mejora, lo cual se llevó a cabo durante las

visitas de acompañamiento. Este comparativo se hace tomando como categorías las cuatro prioridades.

En cuanto a la primera prioridad: **normalidad mínima**, ambos grupos coinciden en varios temas, por ejemplo refieren un bajo rendimiento académico en el tema de la lectura, escritura y matemáticas; en cuanto a la puntualidad de los docentes, en la primera visita la mayoría dice que no son puntuales los docentes, pero en la visita final se observa que en las escuelas DNAR hay estrategias similares como el registro de puntualidad y asistencia, también se expiden oficios que solicitan a manera de llamadas de atención a los docentes que faltan o que llegan tarde. Los DRP aún no se atreven a tomar este tipo de medidas, sin embargo, toman otras como llegar temprano y dar la bienvenida a alumnos y maestros.

En cuanto al equipamiento se pudo observar el trabajo en aulas interactivas, en el grupo DNAR los directivos carecen por lo general de competencias para utilizar estas herramientas, en cambio los DRP se han capacitado y hasta ellos mismos alientan y adiestran a los docentes para que usen estos recursos.

En cuanto al rasgo: todos los grupos tienen maestros todos los días del año, se pudo constatar la gran problemática que se vive en el Estado de Jalisco a partir de esta administración, en la que no están autorizando nuevos recursos humanos de la federación por lo que las escuelas en su mayoría tanto en las que laboran los DNAR como los DRP, las plantillas de personal están incompletas. Durante la visita se pudo advertir que se han desarrollado algunas estrategias para afrontar este problema; en la zona metropolitana por lo general se gestionan recursos con categoría de interinato; en las zonas foráneas los mismos directivos entran al aula a dar la clase o capacitan a los alumnos más avanzados para que ayuden a sus compañeros. En esta prioridad se constató nuevamente el perfil más académico de los DRP en contraste con el perfil más orientado a lo administrativo, de los DNAR.

En la segunda prioridad **Abatir el rezago y abandono escolar** se observó durante las visitas de acompañamiento que mientras los DNAR delegan al personal a su cargo para que realicen diferentes acciones como llamadas telefónicas a los padres de familias, los DRP se involucran personalmente atendiendo a los alumnos con riesgo de abandono o bajo rendimiento escolar. Esto se demuestra porque los DNAR no describen las estrategias implementadas en la escuela, en cambio los DRP las refieren con todo detalle.

En la prioridad educativa denominada **convivencia escolar**, en las visitas de acompañamiento y por los mismos contextos, se advierte que las escuelas dirigidas por DNAR presentan mayor problemática en este tema debido a que por estar ubicadas en la zona metropolitana, son escuelas grandes con mayor número de alumnos, aunque cuentan con más personal, éste resulta insuficiente. La violencia se da hasta en niñas. Las escuelas donde laboran DRP, tienen menos grupos y por lo tanto menor cantidad de alumnos lo que las hace más manejables en este tema.

En ambos grupos se reconocen acciones de prevención y se comprobó que los DRP se involucran en la atención personalizada y pudieron explicar estrategias como rol de vigilancia, atención a valores, programas de denuncia. Los DNAR derivaron a la investigadora con personal de servicios educativos complementarios para la obtención de datos relativos a las estrategias de prevención.

Una prioridad educativa muy importante se refiere al **aprendizaje de los alumnos**. En ambas visitas de acompañamiento y con ambos grupos y además haciendo el análisis de los resultados de la prueba PLANEA que se presenta en el apartado de contexto se pudo observar que aun cuando algunos presentan resultados mucho mejores que otros como es el caso de una escuela secundaria de la zona metropolitana, que siempre gana concursos y tiene los puntajes

más altos; distan mucho de tener resultados óptimos, por lo que se puede advertir un área de oportunidad para mejorar los resultados en esta prioridad educativa.

4.7 Análisis de la diferencia estadística entre los resultados de ambos grupos respecto a las Dimensiones del PPI.

En la Tabla 53 se muestra el análisis de la diferencia estadística entre los resultados acerca de las necesidades de desarrollo profesional de los dos grupos de directores y subdirectores.

| Con respecto a la primera hipótesis los resultados se pueden observar en la Tabla 53. Se advierte de manera franca que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de directivos. Sin embargo, la Gráfica 13 detecta una interacción entre variables, de tal modo que los subdirectores con nombramiento anterior a la reforma educativa obtienen puntaje más alto que los subdirectores de reciente promoción.

Tabla 53. Datos de la Hipótesis 1

Hipótesis				
Variable dependiente	Puntos obtenidos			
Variable independiente-grupo	DRP		DNAR	
Dimensiones	Directores	Subdirectores	Directores	Subdirectores
1	184	182	177	123
2	306	231	290	167
3	108	155	87	105
4	238	298	231	240
5	113	97	124	140
Suma	949	963	909	690
Máximo posible	984	1138	992	750
Proporción obtenida	0.9644	0.8462	0.9163	0.92
Suma	1912		1599	
Proporción observada	0.9010		0.9179	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 53 se muestran las sumas de los puntajes obtenidos en las respuestas de los participantes, atendiendo al grupo al que pertenecen, la función que desempeñan y cada una de las cinco dimensiones de estudio; en la parte inferior de esos puntajes, se expresan en términos relativos mediante una proporción obtenida por grupo y por función.

Una vez que se presentaron en diferentes instrumentos para los resultados de perfil, parámetros e indicadores así como de la Ruta de Mejora, se continúa con las conclusiones y discusión de los aspectos relevantes encontrados.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El arte del directivo se manifiesta en su máxima expresión cuando desarrolla competencias para ponderar todas las variables que intervienen en el fenómeno educativo y usarlas para obtener mejores resultados y alcanzar mayor impacto en la comunidad. Se está de acuerdo por tanto con Rojas y Gaspar (2006) en que el liderazgo se realiza por convicción propia y no por coerción, para que una comunidad entregue sus mayores esfuerzos.

A continuación se aportan las conclusiones referentes al objetivo específico siguiente:

1. Identificar las necesidades de desarrollo profesional del director y subdirector de secundaria de reciente promoción y del director y subdirector de secundaria con nombramiento anterior a la Reforma Educativa del 2013, respecto al Perfil, Parámetros e Indicadores que establece la SEP.

Teniendo como referente la autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones directivas, tanto del grupo DNAR como del grupo DRP, es posible por medio de las repuestas a las preguntas de texto libre relativas a evidencias y temas para abordar en SATE, identificar necesidades de desarrollo profesional de ambos grupos y de esto se concluye lo siguiente, considerando las Dimensiones del PPI.

1. En cuanto a la Dimensión 1 que trata del conocimiento de la escuela por parte del directivo; los DNAR están más preocupados por cuestiones administrativas, como es el tener la plantilla completa, formas administrativas, horarios de los docentes; mientras que las propuestas de los DRP son más de corte técnico pedagógico, como las visitas a las aulas, la atención a alumnos en rezago educativo, colaboración de padres de familia para mejorar los aprendizajes.

Se propone el funcionamiento de una comunidad de práctica ya que los involucrados encontrarían en sus pares el apoyo y orientación para resolver sus respectivas preocupaciones; los DNAR apoyarían a los DRP en cuanto al conocimiento de la gestión administrativa y elaboración de estrategias de gestión; en cuanto al tema técnico-pedagógico, los DRP pueden sensibilizar a los DNAR en que se ocupen de ese enfoque, que con la Reforma vuelve a estar presente en la agenda.

Se coincide con lo que expresa Boneffoy (2009) en lo referente a las comunidades de práctica, ya que se puede aplicar en este caso específico mediante el trabajo colaborativo que se producirá en principio de manera presencial y luego a través de las redes, manteniendo comunicación permanente para dar seguimiento a los asuntos de interés común.

2. En cuanto al uso de la tecnología los DNAR o lo ignoran por completo o lo expresan en el sentido de capacitación para el uso de las TIC's, mientras que los DRP lo expresan orientado a la profesionalización docente, a la integración en redes profesionales y de aprendizaje.

Para este tema en específico, la propuesta es que los DRP serían los responsables de guiar el taller ya que utilizan la tecnología como una herramienta de la vida diaria en su profesión; ellos pueden aportar, en una comunidad de práctica, la manera de operar la gestión mediante la tecnología.

Se coincide con el concepto de Parra Pineda (2003, p. 98) respecto al taller educativo, que es el lugar donde se hace, se construye o se repara algo. Como ya se observó en los resultados de esta investigación, ambos grupos de directivos, expresan necesidades diferentes que podrán complementarse. La estrategia del taller aportará elementos en los que la experiencia de unos fortalecerá las debilidades de los otros, en

un trabajo colaborativo. Las realidades concretas planteadas en el taller permitirán hacer converger teoría que dominan los DRP con la práctica que es la fortaleza de los DNAR.

3. Respecto a la Dimensión dos que se refiere a la Gestión Escolar, los DNAR muestran amplio conocimiento de la organización y funcionamiento de la escuela, mientras que los DRP solicitan elementos que les permitan fortalecer sus competencias en gestión administrativa y organizacional.

En este tema se propone que los DNAR por su experiencia serán quienes ejerzan el liderazgo en un curso-taller que aportará a los DRP elementos producto de su práctica cotidiana. En el taller se trabajará con la metodología de Estudio de Casos, que conforme a lo que plantean Barrio del Castillo (SF, p. 2) constituye una poderosa estrategia para realizar el análisis de situaciones reales desde varios puntos de vista, por lo que se requiere la participación colegiada de los actores implicados, que aportan sus conocimientos y experiencia.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2010), que antecede al nuevo modelo del Sistema de Gestión Básico de Mejora, aun cuando se consideraba ideal dificultaba su viabilidad debido a que la sugerencia era observar los problemas desde cuatro dimensiones, pero se corría el riesgo de considerarlos aislados y no de forma holística, por lo que el nuevo modelo propone las problemáticas generales a atender de manera integral.

En este caso se propone el diseño de un taller en el cual los directivos trabajarán de manera colaborativa con estudio de casos, utilizando ambos modelos de gestión y compartirán sus experiencias para que al ejercer sus funciones puedan elegir las soluciones pertinentes.

4. En lo que se refiere a la dimensión tres que cita: un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad; algunos DNAR, no tienen tanto interés en seguir aprendiendo porque ven cerca el retiro, sin embargo, los DRP manifiestan un evidente anhelo por seguir preparándose, utilizando todos los recursos a su alcance, en distintas modalidades, con la visión de ejercer de la mejor manera su responsabilidad directiva.

La estrategia que se propone es la construcción de trayectos formativos mediante el SATE liderado por los supervisores o equipos de supervisión, dirigido a directivos escolares e invitar tanto a DNAR como DRP a participar en los mismos.

De acuerdo a los objetivos del SATE se concuerda con la necesidad de proporcionar apoyo, asesoría y acompañamiento especializados (SEP, 2015g). En este proceso el equipo de supervisión asumirá la responsabilidad de coordinar las acciones que se generen a solicitud de los implicados.

5. En relación a la dimensión cuatro que se refiere a los principios éticos y fundamentos legales inherentes a la función directiva y al trabajo educativo; se observa gran similitud entre ambos grupos en lo referente al fondo, tanto en las evidencias, como los temas que proponen para ser tratados en el SATE. Sin embargo, mientras que los DNAR declaran estar desactualizados en el conocimiento de la nueva normatividad; los DRP la conocen, pero tienen dificultades para aplicarla.

Por lo que se propone la realización de un taller donde participarán ambos grupos; se trabajará con estudios de casos donde los DNAR aportarán las situaciones y la forma en que ellos las resuelven y los DRP aportarán su punto de vista, partiendo de la norma actualizada.

6. En lo correspondiente a la dimensión cinco, relativa al contexto, los DNAR tienen amplio conocimiento del mismo, en cambio los DRP por su forma de acceder a la función, llegaron a un espacio desconocido y les ha tomado tiempo entrar en la comprensión del contexto social, cultural y educativo, en su nuevo rol como responsables de la escuela.

Los DNAR conocen algo de teoría, pero necesitan actualizarse por los cambios generados a partir de la Reforma Educativa 2013, en cambio los DRP dominan los conceptos teóricos, pero les hace falta la aplicación de los mismos en sus nuevos contextos y desde la óptica de su nueva función.

La propuesta consiste en llevar a cabo un taller, con seguimiento en la comunidad de práctica, los DRP aportarán la metodología para el análisis del contexto mientras que los DNAR la experiencia con algunos casos suscitados.

En cuanto a lo que propone el INEE en los Lineamientos para la selección de personal con funciones de dirección que aspiren a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de educación básica. INEE (2015b), se confirma nuevamente y a manera de extensión del SATE la necesidad de proporcionar asesoría técnica, que en dicho documento se define como: “las tareas de asesoría en actividades de dirección en otras escuelas y contribuye a mejorar la calidad de la educación en las escuelas a partir de las actividades de carácter técnico y de gestión que la Autoridad Educativa asigna”.

7. Relativo al análisis estadístico del mismo instrumento, también da respuesta al Objetivo número dos que trata de: **Explorar la existencia de diferencias entre los resultados de los grupos de directores y subdirectores de secundaria**, se concluye y discute lo siguiente: En los totales que se observaron en la Tabla 53, no hay diferencia significativa

en lo global; no obstante, al hacer el desglose de los indicadores se percibe y se corrobora la complementariedad tanto por grupos como por figuras, ya que mientras que la fortaleza de los DRP está en la Dimensión 3 que se refiere a la profesionalización del directivo, la fortaleza de los DNAR está en la 5 que se refiere al conocimiento del contexto.

Por otro lado, se observa la complementariedad entre las figuras que se puede analizar en la Dimensión 1 relativa al conocimiento del trabajo en el aula así como el funcionamiento escolar, mientras que los DRP muestran fortalezas en los indicadores relativos al trabajo en el aula, mientras que los DNAR en la organización y funcionamiento escolar.

Las conclusiones relativas al **Objetivo tres: Establecer las brechas detectadas entre la Ruta de Mejora y sus resultados en las escuelas con director subdirector de reciente promoción y en las escuelas con director y subdirector de nombramiento anterior a la Reforma Educativa 2013**, parten del análisis de los resultados obtenidos en el instrumento de seguimiento a Rutas de Mejora y la participación del directivo (Anexo 5).

Mediante el seguimiento a las Rutas de Mejora y de acuerdo a los documentos mostrados y observaciones realizadas durante las visitas de acompañamiento *in situ* a los directivos de ambos grupos, fue posible identificar diferentes necesidades de desarrollo profesional; esto se pudo advertir mediante el seguimiento a cada una de las prioridades educativas (Anexos 7 y 8).

8. En la prioridad de **Normalidad Mínima**, claramente se observa el DNAR como director administrador, mientras que el DRP se manifiesta como un director más enfocado a lo académico.

Mediante el seguimiento a la Ruta de Mejora de acuerdo a la información cualitativa obtenida se advierte la especialización administrativa de los DNAR y la académica de los

DRP, por lo que se reitera la propuesta de crear una comunidad de práctica de ambos grupos de directivos donde aportarán lo que más saben. Según el análisis cuantitativo que se observa en la Tabla 47 coincide con la información cualitativa antes mencionada ya que los resultados obtenidos son similares.

9. En cuanto a **Abatir el Rezago y Abandono Escolar**, por la información cualitativa obtenida mediante el seguimiento a las Rutas de Mejora se observó que mientras los DNAR delegan las tareas a diversos integrantes de su personal, el DRP se involucra directamente desde la construcción hasta la aplicación de las estrategias. Esta información se confirma con los datos cuantitativos que aparecen en la Tabla 48.
10. Respecto a la prioridad de **Convivencia Escolar**, los participantes de ambos grupos señalan contar con estrategias para atender y prevenir este fenómeno; sin embargo, al realizar las visitas de acompañamiento, sólo los DRP pudieron aportar evidencias de su participación con la información obtenida cualitativamente, no obstante en el análisis estadístico de la Tabla 49 se aprecian valores más altos en el grupo DNAR, esto pudiera deberse a la experiencia de dichos directivos.
11. En lo relativo al **Aprendizaje de los Alumnos**, se revela en la información cualitativa, que a partir del propósito principal de la educación aun las escuelas mejor posicionadas de ambos grupos, tienen necesidad de mejorar el aprovechamiento escolar. Por lo que es importante incorporar contenidos en este sentido, que abonen al desarrollo profesional de los directivos de ambos grupos; en el análisis cuantitativo que se puede observar en la Tabla 50 se muestran resultados ligeramente a favor del DRP en los tres indicadores.

Para finalizar con las conclusiones y la discusión, se pone a la vista el objetivo general de este trabajo que es:

Analizar las necesidades de desarrollo profesional de dos grupos de directivos del nivel de secundaria con características diferentes, teniendo como referente su autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño propuestos por la SEP, así como el seguimiento a la Ruta de Mejora de las escuelas a su cargo, para diseñar una propuesta diferenciada de formación al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) a partir de contrastar los resultados de ambos grupos.

12. Como conclusión global se puede afirmar que mediante la autoevaluación realizada por los sujetos de investigación respecto al documento Perfil, Parámetros e Indicadores y al seguimiento de la Ruta de Mejora de las escuelas estudiadas, es posible identificar necesidades diferentes de desarrollo profesional pero que resultan complementarias, tanto en los DNAR como en los DRP; para hacer una propuesta cercana a lo manifestado por los directivos de los dos grupos de estudio, lo cual dará realce a las distintas fortalezas de cada figura, en el marco del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.

En cuanto a la Hipótesis: **Existe una diferencia estadísticamente significativa en necesidades de desarrollo profesional entre dos grupos de directivos con características distintas, del nivel de secundaria, teniendo como referente su autoevaluación relativa al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño propuestos por la SEP.**

13. Se concluye que la diferencia resultante del estudio estadístico, en lo global no muestra una diferencia significativa, sin embargo al desglosar las dimensiones en indicadores se pudo apreciar la diferencia entre ambos grupos de estudio, que a la vez son complementarias; ya que mientras las áreas de oportunidad de los DRP se aprecian en la Dimensión 1 en lo relativo a la organización y funcionamiento de la escuela, en la Dimensiones 2 y 4, aunque son fuertes en la teoría del proceso de gestión y de la normatividad, consideran que necesitan mayor experiencia y práctica para aplicar los

preceptos normativos; en la Dimensión 5 se muestran inseguros en cuanto al conocimiento del contexto.

Por lo que se refiere a los DNAR sus áreas de oportunidad se encuentran en la Dimensión 1 en lo relativo al trabajo del aula, en la Dimensión 3 expresan su requerimiento de actualización también relativa a las Dimensiones 2 y 4.

Una vez más se concluye en que las diferencias en las necesidades de desarrollo profesional son complementarias.

14. Se está de acuerdo con lo que establece la Secretaría de Educación Pública en el planteamiento que se hace para acceder a cargos con funciones de dirección y que para ello se llevarán a cabo concursos de oposición cuyo eje rector fue el PPI; de igual manera con el establecimiento de prioridades de atención que se plasman en la Ruta de Mejora y que se construye de manera colaborativa entre el personal de cada escuela bajo el liderazgo del director y subdirector. Ambos procesos tanto el de autoevaluación como el seguimiento a las prioridades de la Ruta de Mejora, contribuyeron a identificar las diferentes necesidades de desarrollo profesional de los participantes.

En lo que concierne a la Hipótesis: **Existe una diferencia significativa en procesos y resultados de la Ruta de Mejora entre las escuelas con director y subdirector de nombramiento anterior a la Reforma Educativa de 2013, y los de reciente promoción.**

15. La conclusión acerca de las observaciones al seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar, también se corrobora que las necesidades de desarrollo profesional en ambos grupos de participantes son complementarias ya que mientras las carencias del directivo DRP están localizadas en los rasgos de normalidad mínima relativas a la experiencia práctica, las de los DNAR se encuentran en la actualización teórica-normativa.

Por otro lado se confirma que mediante la operación del SATE es posible atender y compartir los conocimientos y la experiencia entre ambos grupos de directivos. De tal

manera que se llevará a cabo la asesoría técnica que se entiende como las tareas de asesoría en actividades de dirección en otras escuelas y contribuye a mejorar la calidad de la educación en las escuelas a partir de las actividades de carácter técnico y de gestión que la autoridad educativa asigna; dicha asesoría sería en ambas direcciones, de los DNAR a los DRP y viceversa, considerando la complementariedad que se requiere para cubrir el perfil de la función directiva que establece la SEP.

De lo anterior se concluye que de acuerdo a los resultados obtenidos no habrá una propuesta diferenciada para cada uno de los grupos sino que se desarrolla sólo una, en la que participan ambos grupos ya que se complementan, de manera que las fortalezas de unos coadyuvan a resolver las debilidades de los otros. Esta complementariedad estará presente en todo el proceso de desarrollo profesional tanto de los directivos de reciente promoción como de los que cuentan con nombramiento anterior a la reforma.

6. PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

Esta propuesta de formación integral al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela se basa en dos ejes principalmente: el primero se refiere a lo que establece el PPI desglosado en cada una de las cinco dimensiones respecto a cada figura; el segundo en el cumplimiento de las prioridades educativas planteadas en la Ruta de Mejora.

Las necesidades de desarrollo profesional se reflejaron a partir de contrastar los resultados de ambos grupos, considerando el derecho y la obligación de todos los actores educativos para formarse y desarrollarse profesionalmente de acuerdo a lo estipulado en el Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño propuestos por la SEP y operados por el SATE; tomando en cuenta además lo que se determina en el documento denominado: *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de evaluación del desempeño para el personal con funciones de dirección y supervisión de educación básica (EAMI)*. (SEP, 2016a); por otra parte se consideró para la propuesta alineada en los artículos 2 y 3 de la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF, 2013c) y el Sistema Básico de Mejora (SEP, 2015b).

Algo que ha resultado polémico pero que sin embargo ha actuado como acicate es lo que plantea el Artículo 52 (DOF, 2013c) respecto a que la Evaluación del Desempeño es obligatoria para todo el personal educativo por lo que impacta a quienes realizan funciones de dirección; esta evaluación se realizará cada cuatro años en caso de obtener resultados suficientes; el personal que resulte con calificación insuficiente tiene la obligación de evaluarse al siguiente año.

Por lo antes mencionado, ahora más que nunca se concibe la función directiva de gran importancia para el logro de los propósitos educativos y a la vez es susceptible de ser evaluada para conocer su desempeño, lo cual hace pertinente esta propuesta, para lo que los propósitos

manifiestos en el documento EAMI (SEP, 2016a) que norma la evaluación de desempeño del personal con funciones de dirección, constituye una guía orientadora.

Una idea fundamental de esta propuesta surgida de los resultados de la investigación lo constituye la complementariedad, porque al realizar la investigación de acuerdo a lo expresado en el capítulo de conclusiones y discusión, se confirma que los directivos de ambos grupos, DNAR y DRP tienen necesidades de desarrollo profesional y aunque son diferentes, son complementarias, por tal razón no se presentan dos propuestas sino una que permite que los directivos de ambos grupos interactuarán compartiendo sus fortalezas y aprendiendo de los otros para subsanar las áreas de oportunidad; de tal manera el liderazgo de los diferentes temas a tratar lo asumirán los mismos directivos de acuerdo a su perfil y competencias.

La propuesta consiste en generar una comunidad de práctica que iniciará con los DNAR y DRP sujetos de esta investigación. Ya que como expone Boneffoy (2009) se trata de una estrategia que permite el trabajo colaborativo, entre pares sobre temas de interés común y que puede realizarse en sesiones presenciales o en línea. Las estrategias fundamentales de esta propuesta son talleres presenciales donde participará personal directivo de ambos grupos; esto se implementará en las regiones donde se ubican.

Los temas con que se iniciarán los talleres en los cuales se utilizarán entre otras la estrategia de estudio de casos se muestran a continuación en el Cuadro 17, donde también se señala cuál grupo asume el liderazgo.

Cuadro 17. Propuesta de temas para talleres colaborativos. DNAR y DRP

DNAR	DRP
Gestión administrativa y organizacional	Supervisión técnica en el aula
Logística para atención a alumnos en rezago.	Estrategias de atención a alumnos con rezago educativo.
Aporte durante los talleres, de situaciones de operación del servicio educativo. (Casos de estudio)	Utilización de la plataforma para la creación de comunidades de práctica en línea.
Aporte de experiencias acerca de la Participación Social en Educación	Sensibilización para seguir aprendiendo.
Modelo de Gestión Educativa Estratégica y su implementación. (Modelo anterior)	Sistema de Gestión Básico de Mejora. (Modelo actual)
Aplicación de la normatividad.	Actualización de la normativa en educación.
Diagnóstico y abordaje del contexto	Estrategias para abordar las áreas de oportunidad que surjan del diagnóstico del contexto.
Ruta de Mejora, prioridad de normalidad mínima	Ruta de Mejora, sensibilización para el involucramiento para abatir el rezago y abandono escolar.
Estrategias para delegar autoridad	Uso de las TIC en la operación de las escuelas.
Casos sobre convivencia escolar	Forma de sistematizar la información de casos y promover acciones.
Experiencias prácticas y soluciones para atención a alumnos con problemas de aprendizaje.	Análisis de resultados educativos en bases de datos.

Fuente: elaboración propia.

A manera general se describe la logística de organización de la propuesta, para cada figura.

Formación Integral para DNAR y DRP participantes en esta investigación.

1. Jefe de Enseñanza/Investigadora.

- a. Socializa los resultados de la investigación con los supervisores involucrados respecto a los grupos DNAR y DRP de este estudio.
- b. Promueve las bondades de un trabajo conjunto, organizado y fundamentado entre ambos grupos.
- c. Consigue el apoyo para la realización de los talleres.

- d. Al finalizar los talleres presenta los resultados tanto de la investigación como del proceso de formación a los directores de nivel, Director General de Secundaria y al coordinador de Formación y Actualización Docente.

2. Supervisor de zona.

- a. Identifica en cada zona escolar a su cargo DNAR y DRP exitosos en las competencias propias de cada figura.
- b. Motivan y apoyan a los directivos DNAR y DRP exitosos para su participación en el proceso de Formación.
- c. Planea estos procesos de formación y colaboración, en su programa relativo al Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela.
- d. Dan seguimiento a los directivos a su cargo para la participación en el proceso.
- e. Se involucran en lo planeado en el SATE, en aspectos académicos, de promoción, logística y operación.
- f. Si se requiere, abordan contenidos de manera interactiva con los directivos.
- g. Socializan con otros supervisores los resultados, en el marco de las reuniones de Consejo Técnico Estatal.

3. Directivos DNAR identificados como exitosos.

- a. Preparan conjuntamente con el equipo de supervisión, los contenidos propuestos en este estudio, en base a los resultados obtenidos.
- b. Comparten su experiencia para abordarlos en las reuniones de SATE en trabajo colaborativo con DRP.
- c. Colaboran además con otros temas de su competencia, que surgirán durante la realización de los talleres o en el funcionamiento de las comunidades de práctica.

- d. Trabajan conjuntamente con los DRP para identificar nuevas temáticas de interés común.
- e. Asesoran y dan seguimiento a directivos DRP, en base a sus necesidades.

4. Directivos DRP identificados como exitosos.

- a. Preparan colaborativamente con el equipo de supervisión, los contenidos propuestos en este estudio, en base a los resultados obtenidos.
- b. Comparten su experiencia para abordarlos en las reuniones de SATE colaborativo con DNAR.
- c. Apoyan además con otros temas de su competencia, que surgirán durante la realización de los talleres o en el funcionamiento de las comunidades de práctica.
- d. Trabajan colaborativamente con los DNAR para identificar nuevas temáticas de interés común.
- e. Asesoran y dan seguimiento a directivos DNAR, en base a sus necesidades.

Sugerencias

Se presentarán a la Coordinación de Formación y Actualización Docente, a la Dirección General de Educación Secundaria y a las direcciones de área del nivel de secundaria, tanto los resultados de este estudio como las experiencias de los directivos participantes en el proceso de formación colaborativo entre los grupos DNAR y DRP, en el marco del SATE. Se hará la sugerencia de extender esta propuesta a todos los Supervisores, Jefes de Enseñanza, Directores y subdirectores tanto de Nombramiento Anterior a la Reforma como de Reciente Promoción que están en servicio.

Y aun cuando se ha mencionado que los sujetos de investigación no constituyen una muestra representativa, con la anuencia de las autoridades es viable llevar esta propuesta a todo

el Estado de Jalisco, de manera regionalizada, tomando ya en cuenta la población total del nivel de secundaria, que en el capítulo del contexto se expone (Tablas 2 y 3), para lo cual la logística y operación se plantea del siguiente modo:

Formación Integral para directivos escolares de Educación Secundaria

1. Coordinación de Formación y Actualización Docente (CFAD) y Dirección General de Formación Continua para Profesionales de la Educación (DGFCPE).
 - a. Coordinan el proyecto: Formación integral para directivos, tanto DRP como DNAR.
 - b. Realizan el seguimiento y evaluación puntual del proceso en las regiones.
 - c. Otorgan seguimiento a los equipos técnicos de los niveles para la construcción y operación del proceso de formación integral.
 - d. Validan constancias de participación en cursos/talleres

2. Dirección General de Educación Secundaria y Direcciones de modalidades.
 - a. Realizan reunión de sensibilización para personal con funciones de supervisión.
 - b. Promueven el desarrollo profesional del personal con funciones de Dirección.
 - c. Con el equipo técnico del nivel, identifican otros contenidos tanto académicos como administrativos, pertinentes para abordar en SATE regional; mismos que se orientan al desarrollo de competencias relativas al Perfil, Parámetros e Indicadores de desempeño para personal con funciones directivas.
 - d. Apoyan con equipo técnico para la construcción de cursos/talleres para ser llevados a cabo en las regiones, en el marco del SATE, tomando en cuenta a los DNAR y DRP con prácticas exitosas para el liderazgo de los trabajos.

- e. Proporcionan directorios actualizados de personal con funciones de supervisión, dirección y subdirección.
- f. Consiguen apoyo económico para el desarrollo de los talleres generales, en caso de que hayan.

El sustento normativo para lo anterior, se establece en Artículo 9, planteado en el documento: Lineamientos para la selección de personal con funciones de dirección que aspiren a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas en educación básica y media superior. (INEE, 2015^a), dicho artículo trata de los mecanismos para la elección de escuelas que necesitan asesores técnicos, entre éstas las que tengan directivos de reciente promoción; también refiere que en caso de que no haya personal suficiente la Secretaría definirá el personal que asumirá esta tarea.

- 3. Personal con funciones de supervisión: Supervisores, Jefes de Enseñanza, ATP.
 - a. Identifican en cada zona escolar DNAR y DRP exitosos en las competencias propias de cada figura de acuerdo a los resultados de la investigación.
 - b. Motivan a los directivos tanto DNAR como DRP exitosos a participar en el proceso de formación.
 - c. Invitan y dan seguimiento a todos los directivos a su cargo para la participación.
 - d. Se involucran en la operación de los cursos/talleres, en el aspecto de promoción, logística y operación.
 - e. Coordinan el proceso de formación en las regiones, mediante el SATE.
 - f. Si se requiere, abordan contenidos de manera interactiva con los directivos.

Lo anterior tiene sustento normativo en el Artículo 8 de los LINEAMIENTOS para la selección de personal con funciones de dirección que aspiren a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas en educación básica y media superior. (INEE, 2015a) y que aun

cuando no se dispone de recursos para la estrategia como la plantea el INEE, el artículo referido es aplicable para la selección de los DNAR que se consideran exitosos ya que se enuncian los requisitos y procedimiento para dicha selección, no obstante se pudiera en el marco de la estrategia del SATE, tomar en cuenta estos mismos requisitos para los DRP exitosos.

4. Directivos DNAR identificados por el supervisor como exitosos

- a. Preparan contenidos propuestos por el nivel educativo, en base a su experiencia para abordarlos en las reuniones de SATE regional; además de otros temas que surgirán durante la realización de los talleres o en el funcionamiento de las comunidades de práctica. .
- b. Asesoran y dan seguimiento a directivos DRP en base a sus necesidades.

5. Directivos DRP identificados por el supervisor como exitosos

- a. Preparan contenidos propuestos por el nivel, en base a sus conocimientos para abordarlos en las reuniones de SATE regional, así como temas que surgirán durante la realización de los talleres o en el funcionamiento de las comunidades de práctica.
- b. Asesoran y dan seguimiento a directivos DNAR en base a sus necesidades.

Otra sugerencia es iniciar cursos/talleres para, a partir de los mismos, ir formando comunidades de práctica entre iguales, donde todos aprenden de todos.

Por último se sugiere alentar la realización de investigaciones relativas a esta temática, para dar seguimiento a los procesos que se desprenden de la propuesta una vez aplicada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Axelrod, Alan y Jossey-Bass (2006). *Resumen de El liderazgo según Eisenhower*.

Recuperado de: <http://coyunturaeconomica.com/liderazgo/frases-de-liderazgo>

Barrio del Castillo, Irene, González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I. y Tarín, E. (SF) *El estudio de casos*. Métodos de Investigación Educativa. Universidad Autónoma de Madrid. 3º. Magisterio Educación Especial.

Bolívar, A. (2013). *Liderazgo Educativo*. Aula, 221, 12-17.

Bennis, W. y Nanus (SF) *Líderes*. Asociación de Empresarios Cristianos.

Recuperado de: <http://www.adec.org.py/userfiles/publicaciones/liderazgo-y-vision.pdf>

Bonnefoy, Juan Cristóbal, (2009) *CoP Guía No. 1 Comunidades de Práctica 101*. BID. Sector de conocimiento y aprendizaje.

Buendía, L.; González, D. y Pozo, T. (Coords.) (2004). *Temas fundamentales en la investigación educativa*, Madrid: La Muralla.

Cajide, J., Porto, A.M., y Martínez, E. (2004). *Metodología de la investigación educativa actual en Temas fundamentales en la investigación educativa* Madrid: La Muralla.

Casanova, M. (1998). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. México: SEP.

Castro, C., Esquivel, M. y Ramírez, C. (2006). *Programa de formación de directivos por*

competencias. Jalisco: SEP.

Damas, M. (S.F.). *Del espíritu de las leyes* (Montesquieu). 26 de junio de 2016, Monografías.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos33/espirtu-leyes-montesquieu/espirtu-leyes-montesquieu.shtml>

Disney, W. 26 de junio de 2016. Recuperado de:

<https://plus.google.com/+frasecelebre/posts/dM6RZ1Z2PZ3>

DOF (2013a) *DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Congreso de la Unión. Diario Oficial de la Federación.

DOF (2013b) *Decreto por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación*. México: Congreso de la Unión. Diario Oficial de la Federación.

DOF (2013c). *Ley general del servicio profesional docente*. México: Congreso de la Unión. Diario Oficial de la Federación.

Encinas, A. (2015). *Perspectivas del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en Educación Básica* (SATE). Conferencia dictada en Guadalajara Jalisco en Abril de 2015.

Encinas, A. (2015) *Perspectivas del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela en Educación Básica* (SATE). Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=JOFkUMDF9UQ>

ExE. (2010). *Empresarios por la educación*. 25 de junio de 2016, ExE. Recuperado de:
http://www.empresariosporlaeducacion.org.pe/quienes_somos.php.

Flores Cebrián, L. (2009) *Análisis estadístico descriptivo*, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Consultado 3 de julio de 2016. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/analisis-estadistico-descriptivo/analisis-estadistico-descriptivo.pdf>

Freire, Silvana y Alejandra Miranda (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre rendimiento académico*. GRADE, Lima, 2014.

Garduño, J. (2005). *El avance de la evaluación en México y sus antecedentes*. 28 de junio de 2016, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/html/140/14002721/>

Gobierno de Jalisco. (1981). *Ley de escalafón del personal de base del departamento de educación pública del estado de Jalisco*. Jalisco: Gobierno de Jalisco.

Gobierno de Jalisco. (2004). *Reglamento de la Ley de Escalafón del Departamento de la Ley de Escalafón del Departamento de Educación Pública del Estado*. Jalisco: Gobierno de Jalisco.

Gobierno de Jalisco. (2011). *Plan Regional de desarrollo. Región Centro*. Jalisco: Gobierno de Jalisco.

Gobierno de Jalisco. (2013) *Regiones del Estado de Jalisco*. Recuperado de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Regiones_del_Estado_de_Jalisco

Gobierno de Jalisco. *Estadística 2014*. Recuperado de:

<http://indicadores.sej.gob.mx/publicaciones/Ini2014-2015/Regiones/RegionesExcel/secundaria.xls>

Gobierno de Jalisco. (2015a). *Plan de desarrollo de la región Altos Norte*. Jalisco: PED.

Gobierno de Jalisco. (2015b). *Plan de desarrollo de la región Altos Sur*. Jalisco: PED.

Gobierno de Jalisco. (2015c). *Plan de desarrollo Subregión Centro*. Jalisco: PED.

Gobierno de la República. (2013) *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: PND

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

IPE-UNESCO (2000). *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.

INEE. (2015a). *Lineamientos para la selección de personal con funciones de dirección que aspiren a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de Educación Básica y Media Superior*. LINEE 07-2015. Diario Oficial de la Federación.

INEE. (2015b). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA). Resultados nacionales 2015 Sexto de primaria y tercero de secundaria Lenguaje, Comunicación y*

Matemáticas. México: INEE.

Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*, Documento de trabajo. México: SEP.

Méndez, A. (2014). *Los 3 estilos de liderazgo más efectivos en las organizaciones*. 31 de mayo de 2016, de Euro residentes. Recuperado de: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/los-3-estilos-de-liderazgo-mas>

Morales, María Amalia (2011) *La profesionalización del supervisor de educación básica, premisa para el fortalecimiento de la gestión escolar e institucional. Autoevaluación de los actores al término del trayecto formativo. El caso de Jalisco, México. (Trabajo final etapa de formación Doctorado en Planificación e Innovación Educativa, Universidad de Alcalá)*

Mullis, I.; Martin, M. Ruddock, G.; O'Sullivan, C. y Preuschoff, C. (2009). *TIMSS 2011 assessment frameworks*. Boston: International Association for the Evaluation of Educational Achievement; International Study Center.

OCDE (2015) *Panorama de la Educación 2015*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/Education-at-a-glance-2015-Mexico-in-Spanish.pdf>

Open Course Ware (OCW) (2008) *Datos en la Investigación Educativa*. page_28. (2008, September 16). Retrieved August 11, 2016. http://ocwus.us.es/metodos-de-investigacion-y-diagnostico-en-educacion/analisis-de-datos-en-la-investigacion-educativa/Bloque_II/page_28.htm. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Parra Pineda, Doris María (2003). *Manual de Estrategias de Enseñanza/Aprendizaje*.

Ministerio de la Protección Social. Servicio Nacional de Aprendizaje. Colombia.

Pereira, Z. (2011). *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*, en la Revista Electrónica Educare, vol. XV, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 15-29. Costa Rica: Universidad Nacional.

Rojas, A y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago: UNESCO.

Sacristán, G. y Pérez Gómez, A. (2013). *Comprender y transformar la enseñanza*. Ed. Morata. Madrid.

SEJ. (2003). *Reglamento estatal de promociones*. Jalisco: SEJ.

SEJ. (2007). *Programa de Formación de Directivos por Competencias*. Jalisco: SEJ

SEJ. (2008). *Profesionalización con Intervención en la Gestión Pedagógica Institucional de la Supervisión Escolar*. Jalisco: SEJ

SEP. (1973). *Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública*. México: SEP.

SEP. (2006). *Reforma de Educación Secundaria*. México: SEP.

SEP. (2007a). *Manual Técnico ENLACE 2007*. México: SEP.

SEP (2007b). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: SEP.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP.

SEP. (2011). *Reforma integral de la educación básica*. México: SEP.

SEP (2012) *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: SEP.

SEP. (2013a). *ACUERDO número 706 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Educación Básica*. México: SEP.

SEP. (2013b). *Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar*. México: Diario oficial de la federación.

SEP. (2013c). *La autonomía escolar en el marco de las reformas educativas en México*. México: SEP.

SEP. (2013d). *Manual Técnico ENLACE 2013*. México: SEP.

SEP. (2013e). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México: SEP

SEP. (2013f). *Resultados históricos 2006 - 2013*. Jalisco: SEP.

SEP. (2014). *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*. México: SEP.

SEP. (2015a). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión*. México: SEP.

SEP. (2015b). *Sistema Básico de Mejora Educativa*. 12 de junio de 2016, de SEP. Recuperado de: <http://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/sistema-basico-de-mejora-educativa>.

SEP (2016a) *Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación de Desempeño de Personal con funciones de Dirección y Supervisión. Educación Básica*.

SEP (2016b). *La autonomía escolar y la ruta de mejora*. 31 de mayo de 2016, de SEP.

Recuperado de:

http://www.dee.edu.mx:8080/piad/resource/pdf/autonomiaescolar_Ruta_de_Mejora.pdf;jsessionid=6817349034c19470d569d4ed2608

Sidney Siegel y N. Jonh Castellan (1995:384) *Estadística no paramétrica. Aplicada a las ciencias de la conducta*. Ed. Trillas. México.

SITEAL. (2006). *Atlas de las desigualdades educativas en América Latina*. 10 Inclusión educativa y segregación espacial.

SITEAL (2014) *La evaluación de la calidad educativa en América Latina: Modelos emancipadores en construcción. Diálogos del SITEAL. Conversación con Pablo Gentili*.SITEAL

SM. (2014). *Aspectos generales de la reforma educativa 2013-2014*. 3 de junio de 2016, de Ediciones SM Sitio web: <http://ediciones-sm.com.mx/?q=blog-aspectos-generales-de-la-reforma-educativa-2013-2014>.

Stake, R.E. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*”, *Crítica y fundamentos*. Barcelona: Graó.
Recuperado de: <http://documents.mx/documents/modelo-de-evaluacion-respondiente-de-robert-stake.html#>

Tapia, F.J. (2012). *Estadística Aplicada al área Económico Administrativa*. 27 de enero de 2012. Sonora: Universidad de Sonora. Estadística Aplicada al área Económico Administrativa.

Recuperado de:

[http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20disear%20una%20encuesta\)/MuestreoNoProbabil%C3%ADsticos.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20disear%20una%20encuesta)/MuestreoNoProbabil%C3%ADsticos.pdf)

Adaptado de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

Tejedor, J. (2004). Investigación educativa ¿hacia dónde vamos? En *Temas fundamentales en la investigación educativa* de Buendía, González y Pozo. Madrid: La Muralla.

Turchi, Andrea. *A partir de una frase*. 26 de junio de 2016.

Recuperado de:

<https://apartirdeunafrase.wordpress.com/2012/02/01/%E2%80%8EElas-cosas-no-se-dicen-se-hacen-porque-al-hacerlas-se-dicen-solas-frase-atribuida-a-woody-allen-y-compartida-en-facebook-por-silvana-garcia-sarraille/>

Weinstein, José (2015). *Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Chile: OREALC/UNESCO.

Índice de esquemas

ESQUEMA 1. NORMATIVIDAD EN LA REFORMA EDUCATIVA.	33
ESQUEMA 2. LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS NIVELES DE CONCRECIÓN.....	76
ESQUEMA 3. SISTEMA BÁSICO DE MEJORA	121
ESQUEMA 4. PROCESOS DE LA RUTA DE MEJORA ESCOLAR	127
ESQUEMA 5. LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	131
ESQUEMA 6. FUNCIONAMIENTO DEL SATE. DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA PARA PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN.....	138
ESQUEMA 7. COMPONENTES DEL SATE.....	139
ESQUEMA 8. SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE.....	141
ESQUEMA 9. FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE ASESORÍA TÉCNICA A LA ESCUELA.	142

Índice de gráficas

GRÁFICA 1.	TASA NETA DE ESCOLARIZACIÓN SECUNDARIA PARA 18 PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, 2009-2010	37
GRÁFICA 2.	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN EN CONDICIONES DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA.	49
GRÁFICA 3.	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN EN CONDICIONES DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA	52
GRÁFICA 4.	GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD EN LA REGIÓN CENTRO, 2014	55
GRÁFICA 5.	PORCENTAJE DE ALUMNOS EN 1º, 2º Y 3ER GRADO DE SECUNDARIA, EN LA ASIGNATURA DE MATEMÁTICAS, POR NIVELES DE LOGRO	100
GRÁFICA 6.	PORCENTAJE DE ALUMNOS EN 1º, 2º Y 3ER GRADO DE SECUNDARIA EN BUENO Y EXCELENTE DE LA ASIGNATURA DE MATEMÁTICAS, POR MODALIDAD EDUCATIVA.	101
GRÁFICA 7.	PORCENTAJE DE ALUMNOS EN 1º, 2º Y 3ER GRADO DE SECUNDARIA EN BUENO Y EXCELENTE DE LA ASIGNATURA DE MATEMÁTICAS, POR MODALIDAD EDUCATIVA	102
GRÁFICA 8.	RESULTADOS EN MATEMÁTICAS: 3º DE SECUNDARIA	107
GRÁFICA 9.	RESULTADOS EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN 3º DE SECUNDARIA	108
GRÁFICA 10.	RESULTADOS EN MATEMÁTICAS: 3º DE SECUNDARIA EN JALISCO	109
GRÁFICA 11.	RESULTADOS EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN 3º DE SECUNDARIA EN JALISCO	110
GRÁFICA 12.	RESULTADOS EN MATEMÁTICAS DE 3º DE SECUNDARIA SEGÚN TIPO Y MODALIDAD DE ESCUELA	111
GRÁFICA 13.	DIFERENCIAS OBSERVADAS EN LAS PROPORCIONES OBTENIDAS POR PARTE DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES EN FUNCIÓN AL GRUPO DE PERTENENCIA	230

Índice de Tablas

TABLA 1. OCDE: POBLACIÓN QUE NO HA ALCANZADO AL MENOS LA EDUCACIÓN SECUNDARIA SUPERIOR (2008).	36
TABLA 2. ESTADÍSTICA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA POR REGIONES	45
TABLA 3. ESTADÍSTICA DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OFICIAL EN JALISCO.....	46
TABLA 4. PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN POR GÉNERO, REGIÓN ALTOS NORTE	47
TABLA 5. LOCALIDADES Y NÚMERO DE HABITANTES EN LA REGIÓN ALTOS NORTE, 2010	48
TABLA 6. POBLACIÓN POR GÉNERO Y PORCENTAJE POR MUNICIPIO: 2000-2010, REGIÓN ALTOS SUR	51
TABLA 7. PORCENTAJE DE POBLACIÓN POR GÉNERO REGIÓN CENTRO 2000-2010.....	54
TABLA 8. NIVEL DE ESCOLARIDAD EN LA REGIÓN CENTRO, 2010.....	56
TABLA 9. ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS DE LA ZONA ESCOLAR NO. 20	58
TABLA 10. DESGLOSE POR NIVEL Y MODALIDAD EDUCATIVA 2009.....	91
TABLA 11. DESGLOSE POR NIVEL Y MODALIDAD 2010	92
TABLA 12. DESGLOSE POR NIVEL Y MODALIDAD 2011	92
TABLA 13. DESGLOSE POR NIVEL Y MODALIDAD EDUCATIVA 2012.....	93
TABLA 14. RESULTADOS HISTÓRICOS 2006-2013 POR ENTIDAD FEDERATIVA.	98
TABLA 15. RESULTADOS DE PORCENTAJE DE ALUMNOS EN 1º. 2º Y 3ER GRADO DEL NIVEL DE SECUNDARIA CON NIVELES DE LOGRO BUENO Y EXCELENTE EN LA ASIGNATURA DE ESPAÑOL.....	99
TABLA 16. NÚMERO DE PARTICIPANTES DE LOS GRUPOS DE REFERENCIA	152
TABLA 17. COEFICIENTES ALPHA DE CRONBACH.....	172
TABLA 18. PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE PARA AMBOS GRUPOS	175

TABLA 19. COMPARACIÓN ESTADÍSTICA.....	176
TABLA 20. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EL AULA. DIRECTORES DRP	183
TABLA 21. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ESCOLAR. DIRECTORES DRP.....	185
TABLA 22. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN 3: PROFESIONALIZACIÓN. DIRECTORES DRP	186
TABLA 23. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN 4: PRINCIPIOS ÉTICOS. DIRECTORES DRP.....	188
TABLA 24. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN 5: CONTEXTO. DIRECTORES DRP	189
TABLA 25. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EL AULA. SUBDIRECTORES DRP.....	191
TABLA 26. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ESCOLAR. SUBDIRECTORES DRP	192
TABLA 27. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 3: PROFESIONALIZACIÓN. SUBDIRECTORES DRP.....	193
TABLA 28. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 4: PRINCIPIOS ÉTICOS. SUBDIRECTORES DRP	195
TABLA 29. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 5: CONTEXTO. SUBDIRECTORES DRP.....	196
TABLA 30. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EL AULA. DIRECTORES DNAR	205
TABLA 31. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ESCOLAR. DIRECTORES DNAR.....	206
TABLA 32. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 3: PROFESIONALIZACIÓN. DIRECTORES DNAR	207
TABLA 33. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 4: PRINCIPIOS ÉTICOS DE LOS DIRECTORES DNAR.....	209
TABLA 34. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 5: CONTEXTO. DIRECTORES DNAR	210
TABLA 35. DIMENSIÓN 1: TRABAJO EN EL AULA. SUBDIRECTOR DNAR	211
TABLA 36. RESULTADOS EN LA DIMENSIÓN 2: GESTIÓN ESCOLAR. SUBDIRECTORES DNAR	213
TABLA 37. RESULTADOS EN LA D3 DE LOS SUBDIRECTORES DNAR.....	214
TABLA 38. RESULTADOS EN LA D4 DE LOS SUBDIRECTORES DNAR.....	215
TABLA 39. RESULTADOS EN LA D5 DE LOS SUBDIRECTORES DNAR.....	216
TABLA 40. PUNTAJES OBSERVADOS EN DIRECTORES DE AMBOS GRUPOS, EN EL	226
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE NECESIDADES PROFESIONALES.	226

TABLA 41. PUNTAJES OBSERVADOS EN SUBDIRECTORES DE AMBOS GRUPOS, EN EL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE NECESIDADES PROFESIONALES.....	227
TABLA 42. COMPARATIVO DE PROPORCIONES OBSERVADAS ENTRE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE ACUERDO AL GRUPO DE DIRECTIVOS AL QUE PERTENECEN.....	228
TABLA 43. RANGOS ASIGNADOS A LAS PROPORCIONES OBSERVADAS EN LOS DOS GRUPOS DE PARTICIPANTES, PARA EL CÁLCULO DEL ESTADÍSTICO U	229
TABLA 44. DATOS UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DE VARIANZA DE DOS FACTORES.....	231
TABLA 45. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VARIANZA DE DOS FACTORES.....	232
TABLA 46. PROPORCIONES Y RANGOS ASIGNADOS A LAS MISMAS PARA REALIZAR EL COMPARATIVO CON EL ESTADÍSTICO U DE MANN-WHITNEY.....	235
TABLA 47. DATOS OBTENIDOS EN LA PRIORIDAD NORMALIDAD MÍNIMA.....	237
TABLA 48. DATOS OBTENIDOS EN LA PRIORIDAD ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR ..	238
TABLA 49. DATOS OBTENIDOS EN LA PRIORIDAD DE CONVIVENCIA ESCOLAR	239
TABLA 50. DATOS OBTENIDOS EN LA PRIORIDAD DE APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	240
TABLA 51. CONCENTRADO DE CALIFICACIONES OBTENIDAS EN LAS CUATRO PRIORIDADES POR AMBOS GRUPOS DE PARTICIPANTES	241
TABLA 52. RANGOS ASIGNADOS A LAS DIFERENCIAS OBSERVADAS ENTRE LAS CALIFICACIONES INICIALES Y FINALES DE AMBOS GRUPOS PARTICIPANTES.....	241
TABLA 53. DATOS DE LA HIPÓTESIS 1.....	265

Índice de mapas

MAPA 1.	ESTADO DE JALISCO EN EL MAPA DE MÉXICO.....	42
MAPA 2.	REGIONES DEL ESTADO DE JALISCO, MÉXICO.	43
MAPA 3.	REGIÓN ALTOS NORTE. ESTADO DE JALISCO.....	47
MAPA 4.	REGIÓN ALTOS SUR. ESTADO DE JALISCO.	50
MAPA 5.	REGIÓN CENTRO DEL ESTADO DE JALISCO	53

Índice de cuadros

CUADRO 1.	ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS DEL MÉXICO INDEPENDIENTE.....	29
CUADRO 2.	ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS DEL MÉXICO POST-REVOLUCIONARIO.....	30
CUADRO 3.	PERIODO DE CONSOLIDACIÓN POLÍTICA DE MÉXICO	31
CUADRO 4.	PERIODO DE REFORMAS	32
CUADRO 5.	PANORAMA DE LOS ESTUDIOS SOBRE LA ESCUELA.....	62
CUADRO 6.	MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES. DIMENSIÓN 1	155
CUADRO 7.	MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES. DIMENSIÓN 2	156
CUADRO 8.	MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES. DIMENSIÓN 3	158
CUADRO 9.	MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES. DIMENSIÓN 4	159
CUADRO 10.	MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES. DIMENSIÓN 5	160

CUADRO 11. MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SUBDIRECTORES. DIMENSIÓN 1.....	161
CUADRO 12. MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SUBDIRECTORES. DIMENSIÓN 2.....	162
CUADRO 13. MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SUBDIRECTORES. DIMENSIÓN 3.....	163
CUADRO 14. MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SUBDIRECTORES. DIMENSIÓN 4.....	164
CUADRO 15. MATRIZ DE LA VARIABLE NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SUBDIRECTORES. DIMENSIÓN 5.....	166
CUADRO 16. MATRIZ DE LA VARIABLE RUTA DE MEJORA	167
CUADRO 17. PROPUESTA DE TEMAS PARA TALLERES COLABORATIVOS. DNAR Y DRP	279

Índice de anexos

ANEXO 1.	CONVOCATORIA	313
ANEXO 2.	RESULTADOS DE PLANEACIÓN POR ESCUELA	330
ANEXO 3.	LIGAS DE FORMULARIOS DE AUTOEVALUACIÓN	343
ANEXO 4.	PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA DNAR Y DRP	348
ANEXO 5.	EJEMPLO DE CUADRO DE RESULTADOS DE AVANCE	386
ANEXO 6.	CUADRO DE CALIFICACIONES	391
ANEXO 7.	CUADRO DE OBSERVACIONES	397
ANEXO 8.	LIGAS DE FORMATOS DE SEGUIMIENTO POR ESCUELA	414

ANEXOS

ANEXO 1

CONVOCATORIA FUNCIONES DE DIRECCIÓN

CONVOCATORIA

-Funciones de Dirección-

La Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, de conformidad con los Artículos 3º, fracción III y 73, fracción XXV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 3º, 14, fracción I Bis, y Noveno Transitorio de la Ley General de Educación; 3, 4, fracción XXIII, 5, 8, fracciones IV, XIV, XV y XIX, 10, fracción V, 13, fracción III, 26, fracción I, 68, 69, fracciones I, IV y VI, 71, 73, 74 y 79 de la Ley General del Servicio Profesional Docente; 2, 4, 13 fracción I Bis, 190 fracción XI, 191, 193 fracción III, 195 fracciones IV, XIV, XV y XIX, 211, 248, 249 fracciones I, IV y VI, 251, 253, 254 y 260 de la Ley de Educación del Estado de Jalisco y Lineamientos para llevar a cabo la Evaluación para la Promoción de Docentes a Cargos con Funciones de Dirección, Supervisión y Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica y Media Superior para el Ciclo Escolar 2015-2016 (LINEE-06-2014), expedidos por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE),

CONVOCA

al personal con funciones Docentes, de Coordinación de Actividades, de Subdirección y Dirección que presten sus servicios en algún nivel educativo, tipo de servicio o modalidad de la Educación Básica, a participar en el Concurso de Oposición para la Promoción a categorías con funciones de Dirección (Directores y Subdirectores), Ciclo Escolar 2015-2016, de acuerdo con las siguientes

BASES

I. PARTICIPANTES

Podrán concursar para promoción a categorías con funciones de Dirección (Directores y Subdirectores) de Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria, incluyendo Educación Especial):

1. Docentes en servicio.
2. Quienes desempeñen funciones de Coordinación de Actividades o Subdirección, con o sin la categoría específica.
3. Quienes desempeñen la función de Director a partir de la entrada en vigor de la Ley General del Servicio Profesional Docente sin la categoría específica.

II. REQUISITOS GENERALES

Los interesados deberán cumplir con los requisitos siguientes:

1. Acreditar como mínimo el grado académico de licenciatura o equivalente.
2. Participar en el concurso de promoción a categorías de Dirección, exclusivamente en un nivel educativo, tipo de servicio o modalidad en Educación Básica, así como de sostenimiento: federal, federalizado o estatal, en que preste sus servicios a la fecha de esta Convocatoria.
3. Ocupar plaza(s) de jornada o por hora/semana/mes con valor de al menos 19 horas, con nombramiento definitivo o equivalente.
4. Estar en servicio activo a la fecha de publicación de la presente Convocatoria en el nivel educativo, tipo de servicio o modalidad en el que desea concursar.
5. Tener capacidad de trabajar en un procesador de texto en computadora.

III. REQUISITOS ESPECÍFICOS

1. Ser ciudadano mexicano, en pleno ejercicio de sus derechos civiles o extranjero cuya condición de estancia permita la función a desarrollar.
2. Contar con un mínimo de dos años ininterrumpidos en el desempeño de funciones docentes en el nivel educativo, tipo de servicio o modalidad.
3. Tener disponibilidad para prestar sus servicios en cualquier centro de trabajo de la Entidad Federativa del nivel educativo, tipo de servicio o modalidad que corresponda, así como al sostenimiento del mismo: federal, federalizado o estatal.
4. Presentar en la Sede de Registro asignada por el Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente (SNRSPD), la siguiente documentación en original y copia:
 - 4.1 Identificación oficial vigente: credencial de elector, cédula profesional o pasaporte.
 - 4.2 Clave Única de Registro de Población (CURP).
 - 4.3 Acta de Nacimiento, carta de naturalización o permiso de trabajo para los extranjeros con residencia legal.
 - 4.4 Comprobante de domicilio con fecha de expedición no mayor a tres meses.
 - 4.5 Título Profesional, Cédula Profesional o Acta de Examen Profesional.
 - 4.6 Nombramiento definitivo en la(s) plaza(s) que ocupa.
 - 4.7 Comprobante de pre-registro que se obtiene a través del SNRSPD.
 - 4.8 Cuatro fotografías recientes tamaño infantil, de frente.
 - 4.9 Carta de aceptación de las Bases de la presente Convocatoria (proporcionada al momento de su registro).
 - 4.10 Constancia de servicios expedida por la Autoridad Educativa competente.
 - 4.11 Carta bajo protesta de decir verdad, que la documentación que presenta ha sido emitida por la Autoridad Educativa competente (proporcionada al momento de su registro).

IV. CATEGORÍAS A CONCURSO

A la fecha de la publicación de la presente Convocatoria, se someten a concurso 579 categorías con funciones de Dirección (Directores y Subdirectores) en Educación Básica, como se establece a continuación:

Nivel	Servicio	Categoría	Sostenimiento Federal/Federalizado			Sostenimiento Estatal			TOTAL
			Vacantes definitivas	Vacantes temporales	Subtotal	Vacantes definitivas	Vacantes temporales	Subtotal	
Preescolar	Educación Inicial	Director	0	0	0	1	0	1	1
Preescolar	Educación Preescolar	Director	107	0	107	84	0	84	191
Preescolar	Educación Especial	Director	0	0	0	0	0	0	0
Preescolar	Educación Especial (CAM)	Director	0	0	0	0	0	0	0
Preescolar	Educación Especial (USAER)	Director	0	0	0	0	0	0	0
Preescolar	Indígena	Director	0	0	0	0	0	0	0
Preescolar	Migrantes	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Primaria Internados	Subdirector	0	0	0	0	0	0	0

Primaria	Educación Primaria	Director	113	0	113	202	0	202	315
Primaria	Primaria Nocturna	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Primaria Internados	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Educación para Adultos	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Misiones Culturales	Jefe de Misión (Director)	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Educación Especial	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Educación Especial (CAM)	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Educación Especial (USAER)	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Albergues	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Indígena	Director	0	0	0	0	0	0	0
Primaria	Migrantes	Director	0	0	0	0	0	0	0
Secundaria	Educación Secundaria General	Subdirector	23	0	23	27	0	27	50
Secundaria	Educación Secundaria Técnica	Subdirector	7	0	7	0	0	0	7
Secundaria	Educación para Adultos	Director	0	0	0	0	0	0	0
Secundaria	Educación Secundaria General	Director	5	0	5	6	0	6	11
Secundaria	Telesecundaria	Director	0	0	0	0	0	0	0
Secundaria	Educación Secundaria Técnica	Director	4	0	4	0	0	0	4
Secundaria	Albergues	Director	0	0	0	0	0	0	0
Secundaria	Migrantes	Director	0	0	0	0	0	0	0

V. PRE-REGISTRO

Todo aspirante deberá pre-registrarse vía internet a través del SNRSPD, exclusivamente en la página electrónica: www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx, a partir de la fecha de publicación de esta Convocatoria y hasta el 2 de mayo de 2015.

El SNRSPD solicitará la CURP y, en su caso, facilitará una liga para consultarla o tramitarla; la CURP constituye la clave para

ingresar y realizar consultas en el SNRSPD.

El aspirante deberá pre-registrarse sólo en una Entidad Federativa, exclusivamente para una promoción en el nivel educativo, tipo de servicio o modalidad en el que desee concursar, conforme a lo establecido en la Base II de este instrumento, así como aceptar en todos sus términos la presente Convocatoria.

Al concluir este trámite, el SNRSPD le asignará el comprobante de pre-registro que deberá imprimir, donde se indicará la Sede de Registro, fecha y hora en que tendrá que presentar su documentación comprobatoria.

VI. SEDES DE REGISTRO

A partir del 27 de abril y hasta el 13 de mayo de 2015, el aspirante acudirá a la Sede de Registro correspondiente para recibir su Ficha de Examen Nacional. Para ello, deberá presentar el comprobante de pre-registro y la documentación indicada en la Base III de esta Convocatoria.

La documentación se recibirá con la reserva de verificar su autenticidad; en caso de encontrarse alteración o falsificación en sus documentos, el aspirante quedará eliminado automáticamente del concurso, sin perjuicio de las sanciones de tipo administrativo o penal en las que pudiera incurrir.

Para realizar su trámite de registro deberá acudir a la Sede asignada, en la fecha y hora indicada en su comprobante de pre-registro:

No de Sede	Nombre	Domicilio	Teléfono
1	DRSE ALTOS NORTE	AV. INSTITUCIÓN # 100, FRACC. CRISTEROS, LAGOS DE MORENO, JAL.	(01474) 742-39-98 y 742-64-08
2	DRSE ALTOS SUR	JOSÉ RICARDO ALCALÁ IÑIGUEZ # 339, FRACC. LA ALAMEDA, TEPATITLÁN DE MORELOS, JAL.	(01378) 781-30-80, 781-00-55 Y 715-37-95
3	DRSE CENTRO 1	AV. ENRIQUE DÍAZ DE LEÓN SUR # 1152, COL. DEL FRESNO, GUADALAJARA, JAL.	(0133) 38-42-11-70
4	DRSE CENTRO 2	PERIFÉRICO PTE. # 2884, FRACC. PARAÍDOS DEL COLLI, ZAPOPAN, JAL.	(0133) 10-02-72-00
5	DRSE CIÉNEGA	AV. UNIVERSIDAD # 950, PLAZA COMERCIAL SAN FELIPE LOCAL 35, COL. CENTRO, OCOTLÁN, JAL.	(01392) 925-56-32, 925-20-58 Y 925-56-61
6	DRSE COSTA NORTE	AV. DE LOS GRANDES LAGOS # 236 EDIF C ESQUINA CARLOS JONGITUD BARRIOS, FRACC. FLUVIAL VALLARTA, PUERTO VALLARTA, JAL.	(01322) 224-40-66, 226-03-60 Y 293-51-36
7	DRSE COSTA SUR	CALLE ALLENDE # 30 INT. K, AUTLÁN DE NAVARRO, JAL.	(01317) 382-0314, 382-09-00 Y 381-33-13
8	DRSE NORTE	REFORMA # 83, COLOTLÁN, JAL.	(01499) 992-03-55 Y 992-05-75
9	DRSE SIERRA DE AMULA	MORELOS # 149, EL GRULLO, JAL.	(01321) 387-43-79, 387-42-89 Y 387-00-25
10	DRSE SIERRA OCCIDENTAL	MATAMOROS # 94 y # 96, MASCOTA, JAL.	(01388) 386-12-23 Y 386-12-27
11	DRSE SUR	HUMBOLDT # 18, CIUDAD GUZMÁN, JAL.	(01341) 412-37-91, 412-43-80 Y 412-52-49
12	DRSE SURESTE	RAMÓN CORONA # 364, TAMAZULA DE GORDIANO, JAL.	(01358) 416-15-32, 416-17-98 Y 416-34-26

13	DRSE VALLES	RAMÓN CORONA # 4, AMECA, JAL.	(01375) 758-16-71, 758-46-05 Y 758-59-77
14	ESCUELA NORMAL DE EDUCADORAS	SIRIO # 5555, COL. LAS ARBOLEDAS, ZAPOPAN, JAL.	(0133) 36-31-18-32
15	SUB-DRSE ATOTONILCO	AV. INDEPENDENCIA # 750 PLAZA COMERCIAL "EL VALLE" LOCAL 129, COL. SAN FELIPE, ATOTONILCO EL ALTO, JAL.	(01391) 917-09-59
16	SUB-DRSE JOCOTEPEC	MIGUEL ARANA # 254, PISO 2 INTERIOR 3, 4, 5 Y 6, JOCOTEPEC, JAL.	(01387) 763-12-35
17	SUB-DRSE ZACOALCO DE TORRES	IGNACIO ZARAGOZA # 175-A, ZACOALCO DE TORRES, JAL.	(01326) 423-12-81
18	UPN TLAQUEPAQUE (CENTRO DE MAESTROS 1411)	PEDRO CORONEL S/N; COL. LOMAS DE TLAQUEPAQUE, TLAQUEPAQUE, JAL.	(0133) 36-39-30-84

La Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco de acuerdo con la demanda de participación en el Concurso, se reserva la facultad de abrir Sedes de Registro adicionales.

VII. SEDES DE APLICACIÓN PARA EL EXAMEN NACIONAL

La Sede de Aplicación que corresponda a cada sustentante deberá consultarse a través del SNRSPD, www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx, a partir del 31 de mayo de 2015.

VIII. ETAPAS, ASPECTOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS DEL EXAMEN NACIONAL

1. Etapas, métodos e instrumentos del proceso de evaluación para la promoción a categorías con funciones de Dirección.

El proceso de evaluación para la promoción a categorías con funciones de Dirección (Directores y Subdirectores) en Educación Básica, Ciclo Escolar 2015-2016, consta de dos etapas que se describen a continuación:

a) Etapa uno:

Aplicación del Examen de conocimientos y habilidades para la práctica profesional. Esta etapa consiste en la aplicación de un examen estandarizado, autoadministrable y controlado por un aplicador. Consta de diversos reactivos que evalúan aspectos relacionados con el conocimiento de la organización y funcionamiento de la escuela, el trabajo en el aula, el ejercicio de una gestión escolar eficaz y la asesoría técnico pedagógica.

Este examen está conformado por reactivos de opción múltiple con cuatro posibles respuestas, donde solo una es correcta.

b) Etapa dos

Aplicación del Examen de habilidades intelectuales y responsabilidades ético-profesionales. Es un examen estandarizado, autoadministrable y controlado por un aplicador. Consta de reactivos que evalúan las habilidades intelectuales que corresponden a quienes desempeñan funciones de dirección; sus capacidades para la comunicación, el estudio, la reflexión y la mejora continua de

su práctica; el desarrollo profesional docente, así como las actitudes necesarias para el mejoramiento de la calidad educativa y los vínculos con la comunidad.

Este examen está conformado por reactivos de opción múltiple con cuatro posibles respuestas, donde solo una es correcta.

2. Aspectos para las evaluaciones

Los aspectos considerados para la evaluación tienen como referentes el Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección. Ver Anexo A.

IX. SESIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL EXAMEN NACIONAL

El Concurso de Oposición para la Promoción a Categorías con Funciones de Dirección en Educación Básica, se llevará a cabo del 13 al 28 de junio de 2015, en todas las Entidades Federativas, de manera simultánea y considerando el horario del centro del país:

- a) Examen de conocimientos y habilidades para la práctica profesional de las 10:00 a las 14:00 horas.
 - b) Examen de habilidades intelectuales y responsabilidades ético-profesionales de las 15:00 a las 19:00 horas.
- Después de la hora establecida para el inicio, no se permitirá el acceso de sustentantes a la Sede de Aplicación.

El participante deberá presentarse una hora antes del horario establecido para la aplicación de cada examen; mostrará la ficha de examen nacional y una identificación oficial: credencial de elector, cédula profesional o pasaporte, para realizar las evaluaciones correspondientes a las etapas uno y dos.

El tiempo máximo que se otorgará al sustentante para resolver cada examen nacional será de cuatro horas; los sustentantes con discapacidad visual (invidentes) tendrán una hora adicional.

Durante la aplicación del examen, no se permitirá a los aspirantes el uso de libros o cualquier tipo de material impreso, así como teléfono celular u otro tipo de dispositivo electrónico y de comunicación.

X. GUÍAS DE ESTUDIO Y BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

Las guías de estudio se podrán obtener gratuitamente en la página electrónica: www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx, contendrán la lista de temas y la bibliografía necesaria.

XI. PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN

La calificación de la evaluación nacional se establecerá de acuerdo con los criterios y procedimientos técnicos que determine el INEE, conforme al Artículo 21 de los LINEE-06-2014.

Los resultados obtenidos serán inapelables. Los aspirantes podrán interponer el recurso de revisión, en el entendido que éste se refiere exclusivamente a la correcta aplicación del proceso de evaluación, no de su resultado, con base en lo estipulado en los Artículos 80, 81 y 82 de la Ley General del Servicio Profesional Docente.

XII. CRITERIOS DE DESEMPATE

Los criterios de desempate de la evaluación se establecerán con base en las disposiciones que determine el INEE, como lo marca el Artículo 11, fracción VIII, de los LINEE-06-2014.

XIII. PUBLICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del Concurso de Oposición para la Promoción a Categorías con Funciones de Dirección en Educación Básica, Ciclo Escolar 2015-2016, se publicarán a través del SNRSPD en la página electrónica: www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx, el 26 de julio de 2015. La vigencia de los resultados será del 16 de agosto de 2015 al 31 de mayo de 2016.

La emisión del dictamen de los resultados individualizados de la evaluación nacional corresponde a la Secretaría de Educación Pública; se elaborará para cada uno de los aspirantes y será acompañado de observaciones generales que les permitan identificar los conocimientos y habilidades profesionales que necesitan fortalecer.

El dictamen de los resultados individualizados se entregará únicamente a cada aspirante. La información de datos personales estará sujeta a las disposiciones en materia de información pública, transparencia y protección de datos personales.

XIV. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE PLAZAS

La asignación de plazas con funciones de Dirección se realizará únicamente considerando a los aspirantes cuyos resultados en el concurso hayan sido idóneos. La promoción dará lugar a un Nombramiento, sujeto a las disposiciones establecidas en la Ley General del Servicio Profesional Docente.

En función de los resultados obtenidos se conformarán listas de prelación por Entidad Federativa, nivel educativo, tipo de servicio, modalidad y sostenimiento, las cuales incluirán a los aspirantes con puntuación igual o mayor a la que establezca el INEE como idóneo.

Las vacantes disponibles se asignarán en estricto orden de prelación, a partir del 16 de agosto de 2015 y hasta el 31 de mayo de 2016, considerando las necesidades del servicio educativo.

El procedimiento para la asignación de plazas será público; los sustentantes, de acuerdo con las vacantes disponibles podrán elegir su adscripción, en estricto orden de prelación. La Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, de acuerdo con las vacantes que se vayan generando durante el Ciclo Escolar 2015-2016, convocará a quienes continúen en el orden de prelación para su promoción a categorías de Dirección (Directores y Subdirectores), en el nivel educativo, tipo de servicio, modalidad y sostenimiento que corresponda. Con posterioridad al 16 de agosto de 2015 la adscripción que se asigne al personal promovido será provisional.

Quienes no acepten las condiciones para su promoción en el servicio, serán eliminados de este proceso; para tal efecto deberán manifestar por escrito este hecho ante la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco. Asimismo, en caso de que un sustentante no cumpla satisfactoriamente con alguna de las Bases establecidas en la presente Convocatoria, en cualquier momento del proceso, será eliminado del mismo.

XV. OBSERVADORES

Podrán participar como observadores, representantes de organizaciones no gubernamentales, de la sociedad civil y de padres de familia, así como de universidades públicas, conforme lo establece el Título IV, en sus Artículos del 45 al 54, de los LINEE-06-2014, expedidos por el INEE.

XVI. CONSIDERACIONES GENERALES

Quienes ostenten algún nivel de estímulo de Carrera Magisterial:

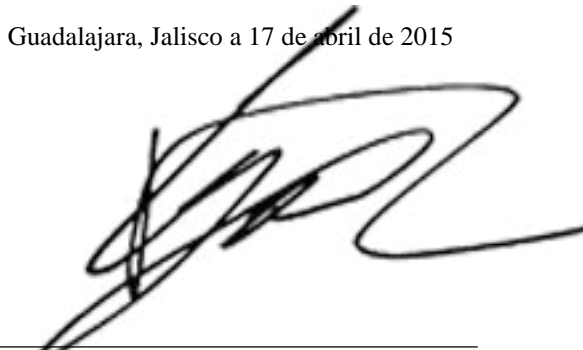
1. Podrán participar en el Concurso de Oposición para la Promoción a Categorías con Funciones de Dirección (Directores y Subdirectores) en Educación Básica.
2. De lograr en el Concurso de Oposición resultado idóneo podrá ser sujeto de la asignación de la plaza con categoría para el desempeño de funciones de Dirección (Director o Subdirector), de conformidad con las vacantes disponibles y las necesidades de los servicios educativos.
3. Conservarán el nivel de estímulo alcanzado que corresponde a la categoría de la plaza de

antecedente. Todos los trámites relacionados con la presente Convocatoria son gratuitos.

La vía de comunicación entre la Autoridad Educativa y los aspirantes al Concurso de Oposición para la Promoción a categorías con Funciones de Dirección, ciclo escolar 2015-2016, serán el correo electrónico y los números de teléfonos (celular y fijo), que aporten desde el momento de su pre-registro al concurso. Constituirá responsabilidad de los propios aspirantes la precisión de la información proporcionada, la cual será necesaria para la comunicación en el marco de este proceso de promoción.

Lo no previsto en esta Convocatoria, será resuelto por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Jalisco, de acuerdo a sus ámbitos de competencia.

Guadalajara, Jalisco a 17 de abril de 2015



FRANCISCO DE JESÚS AYÓN LÓPEZ
SECRETARIO DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA LA PROMOCIÓN A CATEGORÍAS
CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN EN
EDUCACIÓN BÁSICA, CICLO ESCOLAR 2015-2016



Anexo A

Aspectos considerados para la evaluación basados en los Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica.

•Director de Educación Preescolar, Primaria y Secundaria

a)Aspectos de la etapa uno:

DIMENSIÓN 1

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.
- 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

DIMENSIÓN 2

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.
- 2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.
- 2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.
- 2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

b)Aspectos de la etapa dos:

DIMENSIÓN 3

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.
- 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

DIMENSIÓN 4

Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 4.1. Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.
- 4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.
- 4.4 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

DIMENSIÓN 5

Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.
- 5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

•Director de Educación Especial

a) Aspectos de la etapa uno:

DIMENSIÓN 1

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

En esta dimensión el director de educación especial conoce, aplica o resuelve situaciones relacionadas con los siguientes parámetros:

- 1.1 Reconoce la tarea fundamental de los servicios de educación especial.
- 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

DIMENSIÓN 2

Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En esta dimensión el director de educación especial conoce, aplica o resuelve situaciones relacionadas con los siguientes parámetros:

- 2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.
- 2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.
- 2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.
- 2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

b) Aspectos de la etapa dos:

DIMENSIÓN 3

Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión el director de educación especial conoce, aplica o resuelve situaciones relacionadas con los siguientes parámetros:

- 3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.
- 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.
- 3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

DIMENSIÓN 4

Un director que asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho del alumnado a una educación de calidad.

En esta dimensión el director de educación especial conoce, aplica, valora o resuelve situaciones relacionadas con los siguientes parámetros:

- 4.1 Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales, y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en las escuelas.
- 4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.
- 4.4 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

DIMENSIÓN 5

Un director que conoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

En esta dimensión el director de educación especial conoce, aplica, valora o resuelve situaciones relacionadas con los siguientes parámetros:

- 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.
- 5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

•Subdirector de Educación Primaria o Subdirector de Educación Primaria Internados

a)Aspectos de la etapa uno:

DIMENSIÓN 1

Un subdirector que conoce cómo aprenden los alumnos, los propósitos educativos, las prácticas docentes, así como el trabajo en el aula y en la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 1.1 Reconoce los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos.
- 1.2 Identifica los propósitos, enfoques didácticos y contenidos de la educación primaria.
- 1.3 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.
- 1.4 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.

DIMENSIÓN 2

Un subdirector que apoya una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 2.1 Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela.
- 2.2 Identifica acciones para promover la mejora escolar.
- 2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela.

b)Aspectos de la etapa dos:

DIMENSIÓN 3

Un subdirector que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los miembros de la comunidad escolar.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.
- 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.
- 3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la

subdirección.

DIMENSIÓN 4

Un subdirector que conoce y asume los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho del alumnado a una educación de calidad.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 4.1 Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.
- 4.3 Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector.
- 4.4 Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

DIMENSIÓN 5

Un subdirector que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y se vincula con ella para enriquecer su función.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2 Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela.
- 5.3 Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela.

•Subdirector de Educación Secundaria

a) Aspectos de la etapa uno:

DIMENSIÓN 1

Un subdirector que conoce cómo aprenden los alumnos, los propósitos educativos, las prácticas docentes, así como el trabajo en el aula y en la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 1.1 Reconoce los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos.
- 1.2 Identifica los propósitos del nivel correspondiente.
- 1.3 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.
- 1.4 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.

DIMENSIÓN 2

Un subdirector que apoya una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 2.1 Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela.
- 2.2 Identifica acciones para promover la mejora escolar.
- 2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela.

b) Aspectos de la etapa dos:

DIMENSIÓN 3

Un subdirector que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los miembros de la comunidad escolar.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional.
- 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.
- 3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la subdirección.

DIMENSIÓN 4

Un subdirector que conoce y asume los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho del alumnado a una educación de calidad.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 4.1 Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.
- 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.
- 4.3 Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector.
- 4.4 Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

DIMENSIÓN 5

Un subdirector que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con las familias, la comunidad y se vincula con ella para enriquecer su función.

En esta dimensión el subdirector debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa.
- 5.2 Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela.
- 5.3 Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela.

ANEXO 2

RESULTADOS DE PLANEACIÓN POR ESCUELA

Anexo 2. Resultados de PLANEA por escuela

PLANEA 20015-2016 EN ESCUELAS DE LAS SECUNDARIAS TÉCNICAS ZONA ESCOLAR No. 20 A CARGO DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES CON NOMBRAMIENTO ANTERIOR A LA REFORMA

EST 50 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No 50 14DST0117K

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
31	44.3 %	30	42.9 %	8	11.4 %	1	1.4 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
58	82.9 %	11	15.7 %	1	1.4 %	0	0.0 %

¹ Lenguaje y Comunicación hace referencia a la asignatura de Español

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
21	37.5 %	31	55.4 %	3	5.4 %	1	1.8 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
47	94.0 %	2	4.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %

EST 51 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No 51 14DST0118J

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
10	14.5 %	33	47.8 %	19	27.5 %	7	10.1 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
35	54.7 %	17	26.6 %	10	15.6 %	2	3.1 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
17	31.5 %	28	51.9 %	5	9.3 %	4	7.4 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
31	64.6 %	12	25.0 %	3	6.3 %	2	4.2 %

EST 87 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No 87 14DST0087G

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
30	42.9 %	32	45.7 %	8	11.4 %	0	0.0 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
58	85.3 %	9	13.2 %	0	0.0 %	1	1.5 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 35 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
14	40.0 %	15	42.9 %	5	14.3 %	1	2.9 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
21	60.0 %	11	31.4 %	3	8.6 %	0	0.0 %

EST 89 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 89

14DST0089E

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
6	10.0 %	31	51.7 %	17	28.3 %	6	10.0 %

Matemáticas

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
25	37.3 %	25	37.3 %	5	7.5 %	12	17.9 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
32	36.4 %	35	39.8 %	15	17.0 %	6	6.8 %

Matemáticas

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
52	62.7 %	25	30.1 %	3	3.6 %	3	3.6 %

EST 112 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 112**14DST0112P**

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
28	44.4 %	27	42.9 %	5	7.9 %	3	4.8 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
48	76.2 %	10	15.9 %	1	1.6 %	4	6.3 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 35 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
14	40.0 %	15	42.9 %	6	17.1 %	0	0.0 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
30	85.7 %	3	8.6 %	0	0.0 %	2	5.7 %

EST 136 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No 136 14DST0143I

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
21	33.3 %	32	50.8 %	7	11.1 %	3	4.8 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
46	68.7 %	15	22.4 %	5	7.5 %	1	1.5 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
11	23.9 %	24	52.2 %	8	17.4 %	3	6.5 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
42	73.7 %	10	17.5 %	5	8.8 %	0	0.0 %

EST 142 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 142 14DST0150S

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
15	21.4 %	36	51.4 %	12	17.1 %	7	10.0 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
54	78.3 %	13	18.8 %	2	2.9 %	0	0.0 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
19	32.2 %	31	52.5 %	7	11.9 %	2	3.4 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
47	82.5 %	5	8.8 %	4	7.0 %	1	1.8 %

EST 161 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 161 14DST00068S

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Se encontró un número excesivo de respuestas similares entre estudiantes que realizaron la prueba de Matemáticas en la misma aula, de manera que la calidad de la información para Matemáticas es poco confiable, por lo que los resultados en la misma deben ser tomados con reservas.

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
13	20.0%	33	50.8%	10	15.4%	9	13.8%

Matemáticas *							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
40	59.7%	16	23.9%	8	11.9%	3	4.5%

* Resultados poco confiables en nuestra escuela

Vespertino Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Se encontró un número excesivo de respuestas similares entre estudiantes que realizaron la prueba de Matemáticas en la misma aula, de manera que la calidad de la información para Matemáticas es poco confiable, por lo que los resultados en la misma deben ser tomados con reservas.

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
23	32.9%	37	52.9%	8	11.4%	2	2.9%

Matemáticas *							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
48	73.8%	17	26.2%	0	0.0%	0	0.0%

* Resultados poco confiables en nuestra escuela

EST 175 ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA No. 175 14DST0173C

MATUTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
16	23.2 %	41	59.4 %	10	14.5 %	2	2.9 %

Matemáticas							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
39	60.9 %	19	29.7 %	6	9.4 %	0	0.0 %

VESPERTINO Aplicación de PLANEA a 70 alumnos

Se encontró un número excesivo de respuestas similares entre estudiantes que realizaron la prueba de Matemáticas en la misma aula, de manera que la calidad de la información para Matemáticas es poco confiable, por lo que los resultados en la misma deben ser tomados con reservas.

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
25	41.7 %	28	46.7 %	5	8.3 %	2	3.3 %

Matemáticas *							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
51	87.9 %	6	10.3 %	1	1.7 %	0	0.0 %

PLANEA 20015-2016 EN ESCUELAS DEL NIVEL DE SECUNDARIA A CARGO DE DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE RECIENTE PROMOCIÓN

Foránea No. 27 14EES0023C

Municipio: Encarnación de Díaz. Localidad: Encarnación de Díaz.

Turno Matutino

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
7	10.6 %	37	56.1 %	16	24.2 %	6	9.1 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
26	38.8 %	25	37.3 %	11	16.4 %	5	7.5 %

Turno Vespertino

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
17	24.3 %	40	57.1 %	10	14.3 %	3	4.3 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
45	66.2 %	20	29.4 %	2	2.9 %	1	1.5 %

EST No. 160 Escuela Secundaria Técnica No. 160 14DST0127R

Municipio: San Julián. Localidad: San Julián.

Matutino

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
15	22.4 %	29	43.3 %	15	22.4 %	8	11.9 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
38	56.7 %	18	26.9 %	5	7.5 %	6	9.0 %

Vespertino

Lenguaje y Comunicación							
ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
10	29.4 %	18	52.9 %	2	5.9 %	4	11.8 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
17	50.0 %	13	38.2 %	2	5.9 %	2	5.9 %

Municipio: Encarnación de Díaz. Localidad: El Tecuán.

Matutino

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
13	37.1 %	13	37.1 %	5	14.3 %	4	11.4 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
16	45.7 %	8	22.9 %	3	8.6 %	8	22.9 %

Municipio: Lagos de Moreno. Localidad: Betulia

MATUTINO

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
25	36.8 %	31	45.6 %	10	14.7 %	2	2.9 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
46	67.6 %	15	22.1 %	6	8.8 %	1	1.5 %

Municipio: Jalostotitlán.**Localidad: Jalostotitlán**

MATUTINO

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
28	41.8 %	27	40.3 %	11	16.4 %	1	1.5 %

ALUMNOS POR NIVEL DE LOGRO EN MATEMÁTICAS EN NUESTRA ESCUELA							
I		II		III		IV	
Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%	Alumnos	%
48	71.6 %	12	17.9 %	6	9.0 %	1	1.5 %

ANEXO 3

Ligas de formularios de autoevaluación del PPI

ANEXO 3 Ligas de formularios de autoevaluación del PPI

Directores DNAR

Dimensión 1

<https://docs.google.com/forms/d/1HKF-FXEc0rkJ6nOoDIbdHsII-hwcSr-2Fo8CcFwLBmc/viewanalytics>

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hWa6pNiGjOR2BusE-S1buHFiqXx1GRP5yu6dF1n3OMk/edit#gid=506202580>

Dimensión 2

https://docs.google.com/forms/d/1wL4LyZh0xo1tznJoFSD7HvZvl7zt01oFZI9l_w7ADz4/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fuyxfSOzkWqwg-DH9InoAa8BNGILG7gWUvRTsKKk1l/edit#gid=1295363739>

Dimensión 3

<https://docs.google.com/forms/d/11X3PxRvCRo49Pd620ZotwdPwjxWXH62HF0aQQRBuiE/viewanalytics>

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xHj5kzxQEHEsVNMLogr0qqb0cCepQCqU9aJhPLEmbfs/edit#gid=1700762585>

Dimensión 4

https://docs.google.com/forms/d/1OEGbRv5oGnbMF_4AC3g_AKHEIZUUI9afi5y0R04C-W0/viewanalytics

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wvOWHjHnZo_nhfkVxM7ZGjaxDVPdIlwbt30KPWkmQek/edit#gid=1694244057

Dimensión 5

https://docs.google.com/forms/d/1SWTpqUOgMweahMpEzllFHIFWqNmckRhH7j6_bqFD7oU/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Q5SErItCercQJTCiroTL4mbCF9R4zFCra9yvHxfQN4Y/edit#gid=84915579>

Subdirectores DNAR

Dimensión 1

https://docs.google.com/forms/d/1XTgiHKZXQOEK85KWb_Zv2zVCoxaHzNQgLXD61kzF2sl/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zbXq7u56JZgUkTjleB6DYxJp0Nk8yljasqlUfycaVkw/edit#gid=1483091989>

Dimensión 2

<https://docs.google.com/forms/d/12E1iwN8QP9RDrn9h3VSZWwI9wHBDNd7MK0Q8CrD1hRw/viewanalytics>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pPDx0HWFYW_Qfy6hUfu4LPCan7YArXOzGpumlrSS_H4/edit#gid=1545881218

Dimensión 3

https://docs.google.com/forms/d/1bcxMqYFobkKdMr_02DONB-Z_EG48kf6GYkLClvW91HQ/edit

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Bblq5yqyVk6wBAViGDs9ORoek123Rw5rchUsyjdVWCE/edit#gid=688336174>

Dimensión 4

https://docs.google.com/forms/d/1YsePMe4t1wPtECCf2ghs-3EbdSXY_xkECv3wHUFLHB0/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nkWnOrZPiIFppLT7Bfp47cgr1fy4Iy41q6QA7CZ6TqA/edit#gid=527497637>

Dimensión 5

<https://docs.google.com/forms/d/1t1q7aBkU7nJEe3NkATpwVmBeTEsSmQ-5VTQzU1Shu0M/viewanalytics>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1L-Sgfbuf31DgHDW2t1ToOMYDZonSVGk_cC1p0h390K8/edit#gid=193538516

Directores DRP

Dimensión 1

<https://docs.google.com/forms/d/1Xzv02g5AXwYv0Hx7mc4H4h1HNFWz5pgo4ChrLyb6ldE/viewanalytics>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zQpx5sSBT4uqyrTEY0nUoZkXA4Ky6sfkd_PHWyeOoq0/edit#gid=1380866274

Dimensión 2

<https://docs.google.com/forms/d/1-SgJPyS5D0F8c4htQi32ZX3JS8UxgMfbpjMbzKVdDjM/edit>

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1o-vDCcTLtWHU8gvRpXi1SkHyaXGH0Llphx7ocXsbOdY/edit#gid=1172074262>

Dimensión 3

https://docs.google.com/forms/d/1NoBH9goKwG9VHq-NEWFfbnM7ewT_scg5-LI33xNWE1/viewanalytics

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1F6a42o_p5PXmB9NGX2mdw7rfTIS_fytEd6T-YpnBuHw/edit#gid=61166206

Dimensión 4

https://docs.google.com/forms/d/1eHXiaWINvQab_D0T-PAwGnoJI8Q7WE7Yv6JM68VFRkc/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zeytd5LuMPVIJxxVDvCZqeb-sGZ3vGZcvhDm6oqrCI/edit#gid=1333050658>

Dimensión 5

https://docs.google.com/forms/d/10-3mXV-6Kn1QIkL4hoi4JhRLDr_TVhWCoYDda_V09-0/viewanalytics

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1swdXouuCS6PBPRw9poLrQpciYzVA89W-vFHshMBxycM/edit#gid=1945056037>

Subdirectores DRP

Dimensión 1

<https://docs.google.com/forms/d/12DSfa7gVYuDwDe4drMQsD71QI1dwJMvmyQYKq54Bvfs/vi-ewanalytics>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mMUALJ3kJ8SeB8g-FfGDAW-_2F71A8evJ57QLCInNlo/edit#gid=550805011

Dimensión 2

<https://docs.google.com/forms/d/1dJ7lcE9WfKGMFYFivYPNqLiLfxmd7KepsVF2eZxlg5E/viewanalytics>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bhEuZqfyH0qmT4dxH89jjFpWVjwnxEysE0Moxp_DEB0/edit#gid=1183563933

Dimensión 3

<https://docs.google.com/forms/d/1wGZHqYsuM5a9cNOgwaQgOpa0iQyiG3IC2yRHg-fOZrc/viewanalytics>

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mj6KGOTqIRlezW9I4KT85IYUG5EKiA3EZgdcGFhvwq4/edit#gid=360727423>

Dimensión 4

https://docs.google.com/forms/d/1r3CloXoYcntGSKer1FxZ4sN3sGDe5Cm6KHaSOp_9pjA/viewanalytics

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1sR1wrgzP5tzwhF4suh8mW7_LUOvAkIF06vakmikYCU/edit#gid=1232568078

Dimensión 5

https://docs.google.com/forms/d/1cbZEjFza_OeBSO0itWmnVWujGnCwsCAFaC53nngEtPY/viewanalytics

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1K06luSuxwuevnCDEdrJuMzEwbmHykB_prrA3pdnM_Sl/edit#gid=41951053

ANEXO 4

Categorización de preguntas de respuesta abierta del instrumento PPI

Anexo 4. Preguntas de Respuesta abierta.

Categorización

Preguntas de respuesta abierta. Directivos con nombramiento anterior a la reforma educativa 2013 (DNAR).

FIGURA: Director con nombramiento anterior		DIMENSION 1
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
1.1	Reconoce la tarea fundamental de la escuela	<p>Atendiendo a los alumnos con calidad.</p> <p>Entrevistas y acciones en la vida diaria de la escuela con los docentes para sensibilizarlos a que motiven a los alumnos a permanecer en el aula y mejoren su desempeño.</p> <p>Diagnóstico institucional al inicio escolar.</p> <p>Aplicación de diagnósticos a los alumnos al inicio del ciclo escolar.</p>
1.2	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Programa de agenda escolar.</p> <p>Cuadro de indicadores de calidad por periodo.</p> <p>Cumplir cabalmente con la normalidad mínima.</p> <p>Plan de actividades de las escuelas.</p> <p>Página de gestión educativa, expedientes de personal, expedientes de alumnos de control escolar, expedientes de alumnos de asistencia educativa.</p> <p>Organigrama, ordenamientos, horarios de trabajo, comisiones.</p> <p>Calendario de actividades por mes.</p> <p>Plan anual planeado en la ruta de mejora con las adecuaciones y actualizaciones que haya necesidad de realizar.</p> <p>Actas de elección de representantes de grupo.</p> <p>Programa de agenda escolar.</p>
1.3	Identifica los componentes del currículo y sus relaciones con los aprendizajes de los alumnos	<p>Visitas de observación a la clase (realizada por los coordinadores).</p> <p>Los maestros no están preparados para adecuar el currículum en los grupos donde se encuentran niños con capacidades diferentes.</p>

		<p>Revisión sistemática y periódica de las planeaciones argumentadas de cada uno de los docentes.</p> <p>Trabajo en equipo y apegarse a los planes de estudio.</p>
1.4	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	<p>Se tienen identificadas las áreas de oportunidad de algunos docentes.</p> <p>Supervisión de las prácticas educativas.</p> <p>Una de las necesidades de formación de mi colectivo docente era la implementación de nuevas estrategias para trabajar al interior del aula, con los alumnos, específicamente en el ámbito de la lectura, por lo cual gestioné un curso en la Dirección General de Formación Continua, para dicho fin.</p> <p>Compartí en el CTE documento: estrategias para mejorar la enseñanza, revista Educación 2001, Wesley Hiler, Richard Paul.</p> <p>Constancias de cursos y diplomados de los últimos 5 años.</p> <p>Artículos publicados en revistas científicas de circulación nacional e internacional.</p> <p>Recorrido de diálogos con los grupos.</p> <p>Se crean perfiles de alumnos.</p>

FIGURA: Director con nombramiento anterior		DIMENSION 1
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
Categoría		Respuesta
1.1	Reconoce la tarea fundamental de la escuela	Capacitación en áreas de oportunidad pedagógica.
1.2	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	
1.3	Identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos	Análisis de prácticas docentes, congruentes con los enfoques de la asignatura.
1.4	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	Estrategias para mejorar la enseñanza. Evaluación del desempeño docente y del personal de apoyo. Acompañamiento técnico pedagógico con algunos docentes, que presentan áreas de oportunidad. Las ofertas de cursos que existen actualmente para la formación continua de los maestros.

FIGURA: Subdirector nombramiento anterior		DIMENSION 1
--	--	-------------

Reactivo: Anote alguna evidencia

Categoría		Respuesta
1.1	Identifica los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos	En este bimestre le tocó a Matemáticas, las maestras de primer grado, segundo y tercero, tienen horas libres, las cuales se agenda el apoyo de los alumnos que lo requieran, solicitando apoyo de los maestros en las asignaturas de Arte, Educación Física, Asignatura Estatal. Programa de seguimiento de alumnos que requieren de apoyo.
1.2	Identifica los propósitos, enfoques didácticos y contenidos de la educación secundaria	Convocatorias de concursos y actividades que desarrollan las habilidades de forma integral. Encuadre pedagógico.
1.3	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes	Un factor importante que nos permite obtener buenos resultados educativos es la tutoría y acompañamiento que se hace a maestros y alumnos. En los maestros nuevos que se suman al plantel en los CTE se habla al interior de necesidades, prácticas, planeaciones, problemáticas de grupo, problemas específicos de alumnos y de los acuerdos para sacarlos adelante.

		<p>Supervisión y acompañamiento de los docentes a través de los Coordinadores para el logro de los aprendizajes esperados para una educación de calidad. Es importante señalar que dicho acompañamiento no sólo ha logrado los aprendizajes, sino también genera una sana convivencia escolar entre el alumnado.</p> <p>Supervisión presencial áulica con cada docente frente a grupo.</p> <p>Recorrido de dialogo con grupos del plantel y reuniones con representantes.</p>
1.4	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Ruta de mejora escolar</p> <p>Circulares, citatorios, peticiones, comisiones expedidas a lo largo del ciclo escolar. Más que establecerlo llevar a cabo los ya instaurados.</p> <p>Diseño y elaboración del cuaderno de bitácora de asistencia, puntualidad y permanencia del personal escolar.</p> <p>Organización de horarios para utilización grupal del aula HDT, con las diferentes asignaturas.</p> <p>Actas de CTE, memorándum y circulares.</p> <p>Estadística escolar, citatorios y circulares, lista de asistencia.</p> <p>De acuerdo a la auditoría se debe tener al día: documento de preparación, IFE, CURP, acta de nacimiento, formato único, comprobante de domicilio actualizado. Esto para maestros de base.</p> <p>Para personal interino: los mismos documentos más el documento de validación, petición; si es la primera vez que llegan a la escuela, pero han trabajado en el sistema se abre su expediente con los documentos mencionados, incluyendo copia del talón del cheque de su última nómina.</p> <p>Se mantiene siempre actualizada la página de gestión educativa, incorporando a tiempo las incidencias de personal.</p> <p>Procedimientos de Trabajo social.</p> <p>Circulares con acuerdos del CTE.</p> <p>Agenda institucional.</p> <p>Oficios a dependencias diversas.</p>

FIGURA: Subdirector nombramiento anterior		DIMENSION 1
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
1.1	Identifica los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos	Conocimiento de experiencias innovadoras para lograr los indicadores.
1.2	Identifica los propósitos, enfoques didácticos y contenidos de la educación secundaria	La reforma educativa generó un estudio exhaustivo de la citada reforma para su mejor entendimiento y estar en la posibilidad de explicar al personal con la mayor claridad posible las diferentes reformas que hubo en materia educativa.
1.3	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes	Metodologías de visita áulica de orientación y asesoría pedagógica a docentes
1.4	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Para el logro de una normalidad mínima es necesario contar con condiciones institucionales adecuadas, esto es, contar con el personal docente suficiente. Sin el personal mínimo necesario para el funcionamiento escolar sería imposible lograr una transformación en la educación.</p> <p>Que la Secretaría de Educación abra con tiempos más amplios las páginas respectivas a los movimientos administrativos que tengan que hacerse respecto al alumnado.</p> <p>Les hago llegar a los maestros y prefectos un documento por escrito a cada uno y que me firmen de recibido, los acuerdos que se tomaron de manera conjunta en el CTE, para estar en sintonía todos.</p>

FIGURA: Director con nombramiento anterior		DIMENSION 2
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
2.1	Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela	<p>Notas laudatorias en reconocimiento al buen desempeño del personal.</p> <p>Participación y conducción en algunas temáticas en el marco del CTE.</p>
2.2	Determina acciones para promover la mejora escolar	<p>Funcionamiento del CTE y construcción de una ruta de mejora.</p> <p>Sistema de organización de alumnos en equipos y comités.</p> <p>Acciones propuestas en la ruta de mejora.</p>

		<p>Cuadro de indicadores por período e informe de análisis ejecutivo del mismo.</p> <p>Al término de cada bloque se hace la evaluación y se proponen acciones para buscar la mejora en etapas posteriores.</p> <p>Ruta de mejora.</p>
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela	<p>Trabajo colegiado para abordar y proponer soluciones de las problemáticas que se presentan en el centro educativo.</p> <p>En los CTE se trabaja colaborativamente para propiciar el interés de los alumnos.</p> <p>Minutas de acuerdos de cada sesión del CTE.</p> <p>Actas de reuniones del CTE.</p> <p>Sistema de organización de alumnos en equipos y comités.</p> <p>Actas del CEPS, comité de padres y comité estudiantil.</p>
2.4	Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.	<p>Oficios solicitando a quien corresponda, el peritaje de las instalaciones escolares y su rehabilitación y mejora.</p> <p>Informe sobre el uso de los recursos.</p> <p>Inventario actualizado.</p> <p>Adecuaciones de mejora de las áreas escolares.</p> <p>Informe de ingresos y egresos de los recursos de padres de familia y de CAS.</p> <p>Construcción de cancha deportiva multiusos para la convivencia sana.</p> <p>Oficios a diversas instancias del gobierno federal, estatal y municipal y organismos internacionales.</p> <p>Oficios a dependencias diversas.</p>

FIGURA:		DIMENSION 2
Director con nombramiento anterior		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
	Categoría	Respuesta
2.1	Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela	
2.2	Determina acciones para promover la mejora escolar	
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela	

2.4	Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.	<p>Cómo gestionar que la escuela tenga plantilla completa del personal.</p> <p>Evaluación de la infraestructura física de la escuela.</p> <p>Cómo convencer a la autoridad para que envíe los docentes en tiempo y forma.</p> <p>Gestión de recursos tanto humanos como financieros, para el fortalecimiento de nuestra institución.</p>

PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA

FIGURA:		DIMENSION 2
Subdirector nombramiento anterior		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
	Categoría	Respuesta
2.1	Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela	
2.2	Identifica acciones para promover la mejora escolar	<p>Documentos (solicitudes) dirigidas a distintas instituciones para completar la plantilla o mejorar la infraestructura.</p> <p>Estadística de rezago y abandono escolar.</p> <p>En el CTE siempre se manejan retroalimentaciones; asimismo, se consolidan en la planeación de la ruta de mejora.</p>
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela	<p>He participado en la elaboración de textos, sobre todo para el mejoramiento de la lectura.</p> <p>Ruta de mejora escolar.</p> <p>Ruta global de mejora.</p> <hr/> <p>Integración de la Asociación de Padres; CEPS y Comité estudiantil.</p> <p>Gestión estratégica escolar (trabajo en equipo)</p> <p>Diseño, elaboración, reproducción y distribución de los insumos para realización de CTE, CEPS, Academia, etc.</p> <p>Actas de elección de representantes de grupo y sociedad de alumnos.</p> <p>Comité de convivencia y disciplina escolar y Comité estudiantil.</p>

FIGURA:		DIMENSION 2
Subdirector nombramiento anterior		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
2.1	Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela	Modificar en el calendario escolar el periodo vacacional de fin de año, con la intención de proteger al alumnado en los días de frío intenso
2.2	Identifica acciones para promover la mejora escolar	
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela	

FIGURA:		DIMENSION 3
Director con nombramiento anterior		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	<p>Respecto al trabajo con los docentes reviso personalmente junto con ellos, los factores que propiciaron la reprobación y diseñamos estrategias, junto con los padres de familia, pertinentes para regularizar a los alumnos.</p> <p>Tenemos el compromiso de algunos maestros con altos índices de reprobación, que establecieron compromisos y modificaron su práctica docente con nuevas estrategias para lograr no sólo bajar la reprobación en sus materias, sino trabajar a contra turno con los alumnos, para lograr que cada alumno logre los aprendizajes.</p> <p>Reuniones con mandos medios de la escuela (subdirectores, coordinadores, trabajo social) y de análisis y evaluación para buscar estrategias para la mejora educativa y formativa de los alumnos en riesgo de reprobación.</p> <p>Compartir experiencias exitosas con compañeros; ejemplo: guardia en recesos escolares, mejora de aprendizajes.</p> <p>Intercambio de experiencias exitosas con directores de la zona.</p>
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	Intercambio de información con los pares y aplicación de experiencias exitosas.
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	<p>Se logró que instalaran aulas interactivas en todos los salones, por parte de la SEJ.</p> <p>Otro curso que gestioné ante la DGFCPE fue el uso del pizarrón interactivo; ya se impartió una de las dos sesiones</p>

	que tiene planeadas para nosotros; estamos en espera de la próxima capacitación.
--	--

FIGURA:		DIMENSION 3	
Director con nombramiento anterior			
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.			
Categoría		Respuesta	
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	<p>Evaluación de los logros de aprendizaje.</p> <p>Círculos de estudio para revisar diferentes temáticas.</p> <p>Solicitar reuniones de apoyo para disminuir el porcentaje de reprobación que algunos docentes presentan.</p> <p>Círculo de estudio.</p> <p>Capacitación en estrategias pedagógicas.</p>	
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	<p>Propiciar entre los directivos de la zona una comunidad de aprendizaje (ya que hay experiencias y capital intelectual Complementario) para tener el dominio de los diferentes enfoques orientados a los aprendizajes y otras situaciones que se dan en la escuela.</p> <p>Observaciones: no se ha podido establecer comunicación con el 100% de los padres de familia; hacen falta correos, WhatsApp o simplemente encontrar a los padres.</p> <p>Organización de redes de formación de directores escolares.</p> <p>Intercambio de software interactivo.</p>	
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	<p>Capacitación de los docentes en el manejo de las TIC.</p> <p>Elaboración de software propio de aulas interactivas.</p> <p>Actualización en el manejo de las TIC.</p> <p>Manejo de las TIC para colaborar en redes de desarrollo.</p> <p>Capacitación en el uso de las TIC.</p>	

FIGURA:		DIMENSION 3	
Subdirector nombramiento anterior			
Reactivo: Anote alguna evidencia			
Categoría		Respuesta	
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	Evaluación del desempeño docente.	

3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	<p>Bibliografía, lectura y apuntes del perfil del subdirector de secundaria.</p> <p>Integración de grupo en redes sociales (WhatsApp) para establecer redes de colaboración o información.</p> <p>La escuela cuenta con apoyos de otras instituciones que contribuyen a la tarea de educar en diferentes temas como son: Proyecto IMPULSA, para los terceros grados, donde se les enseña cómo es la vida laboral. AMIGOS DE ITALIA, pláticas con estudiantes respecto a valores</p>
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la subdirección	Acopio de acervo bibliográfico como instrumentación para asesorar al equipo No. 1 en las estrategias globales de mejora escolar “la comprensión lectora”. “Competencias metodológicas de lectura”. “Un montón de libros”, ejercicios prácticos de comprensión lectora para alumnos de secundaria. Asimismo, realicé consultas vía internet para ampliar información sobre este tema. Dropbox institucional.

FIGURA:		DIMENSION 3	
Subdirector nombramiento anterior			
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE			
Categoría		Respuesta	
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	La mayoría de los indicadores cuestiona sobre si “reconocen” o “asumen” y creo que eso lo hacemos, el problema radica en conocer estrategias de cómo hacerlo más eficientemente.	
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional		
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la subdirección		

FIGURA:		DIMENSION 4	
Director con nombramiento anterior			
Reactivo: Anote alguna evidencia			
Categoría		Respuesta	
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	<p>Documento de diplomado en gestión directiva; lectura informada de las normatividades vigentes, enciclopedia.</p> <p>Reglamento de conducta.</p> <p>Artículo 3º. Constitucional.</p> <p>Leyes, reglamentos, circulares y manuales.</p>	

		<p>Reglamento interno de la EST.</p> <p>Reglamento escolar.</p>
4.2	<p>Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela</p>	<p>Cítorio a los padres de familia de los alumnos que presentan bajo rendimiento escolar y/o de convivencia sana y pacífica.</p> <p>Posteriormente hago entrevistas personales con los niños, sus padres o tutores para orientarlos sobre las mejores alternativas de tratamiento que existen para ellos. Los canalizo a las diferentes instituciones gubernamentales que pueden auxiliarlos en su proceso con personal especializado, por ejemplo: a clínicas de rehabilitación debido al consumo de drogas, centros de protección al menor, etc.</p> <p>En el aspecto integral del alumno, me doy a la tarea de gestionar recursos económicos para brindarles becas alimenticias a los niños con desnutrición debido a situaciones económicas paupérrimas de las familias.</p> <p>Se cuenta con un equipo de USAER gestionado por el director para atender a alumnos con necesidades especiales.</p> <p>Evaluación del desempeño docente por periodo.</p> <p>Programa educativo de prevención (el tabaquismo, alcoholismo, drogas, sexualidad)</p> <p>Campana de pediculosis.</p> <p>Programa de seguimiento de alumnos con necesidades de atención prioritaria.</p> <p>Simulacros de evacuación.</p> <p>Filtro de sanidad escolar.</p> <p>Organización periódica de simulacros de evacuación.</p> <p>Campana escuela segura, protección civil y simulacros de evacuación.</p> <p>Se acepta todo alumno, sin ningún impedimento para su inscripción.</p> <p>Se realizan simulacros como medida preventiva.</p> <p>Rol de guardias en los recesos con personal no docente, para salvaguardar la integridad de los alumnos.</p>
4.3	<p>Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva</p>	<p>Que el director tenga los conocimientos pedagógicos para asesorar a los maestros.</p> <p>Orientación, formas y maneras para que el director observe el trabajo cotidiano de los docentes en los diferentes espacios: aulas, laboratorios, espacios abiertos.</p> <p>Me mantengo en formación continua, permanentemente, asistí al diplomado de gestión directiva y organicé proyectos</p>

		para el funcionamiento de la escuela con base en las 4 dimensiones que abordamos en el diplomado.
4.4	Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>Diagnóstico al inicio de este ciclo escolar con las categorías: saberes previos, aprendizajes esperados, estilos de aprendizaje, perfil socioeconómico y contexto social y familiar.</p> <p>Programa de seguimiento de alumnos con necesidades especiales de atención.</p> <p>Convocatorias de concursos para el desarrollo integral de los alumnos.</p> <p>A cada alumno en riesgo se le brinde un apoyo psicológico dentro del plantel, con los recursos humanos con que se cuenta. Actualmente el seguimiento lo otorgan dos psicólogas clínicas y una terapeuta gestal, ellas llevan expedientes independientes de las sesiones que tienen con cada niño.</p> <p>Sistema de organización de alumnos en equipo y comités.</p> <p>Seguimiento de alumnos con necesidades de atención prioritaria.</p> <p>Se construyó una cancha deportiva de usos múltiples por parte de la sociedad de padres de familia.</p> <p>Actualmente hemos trabajado ya dos de las tres sesiones que conforman el curso taller para el desarrollo de competencias lectoras para docentes de educación básica, impartido por el equipo de la Dra. María Luisa Gómez García.</p> <p>Guardias de maestros y directivos en los recesos escolares.</p> <p>Concurso de escoltas, festividades del 20 de noviembre.</p> <p>Cursos de derechos humanos.</p> <p>Derechos humanos.</p> <p>Prefectura</p> <p>Letreros que indican los valores universales.</p>

FIGURA:		DIMENSION 4
Director con nombramiento anterior		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
Categoría		Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	Filosofía de la educación. Cursos sobre los acuerdos y reglamentos que tiene la SEP para los directivos.
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	Capacitación en lo relativo a primeros auxilios. Capacitación en lo relativo a medidas de emergencia y seguridad escolar. Apoyo y personal especializado para tratar alumnos con discalculia, dislexia, autismo y debilidad visual. Apoyo y orientación para identificación y la atención a alumnos con necesidades especiales. Manejo de alumnos adictos a estupefacientes y drogas. Crear círculo de estudio entre directivos de las escuelas de la zona.
4.3	Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva	Psicología del adolescente. Revisión de estrategias pedagógicas y administrativas para la función directiva.
4.4	Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	Lo relativo a ajustar la planeación de las clases para adecuar el currículum a los niños con capacidades diferentes. Derechos humanos.

FIGURA:		DIMENSION 4
Subdirector nombramiento anterior		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	Reglamento interno escolar. Artículo 3°. Constitucional. Manual de organización de las escuelas secundarias técnicas. Reglamento interno de la EST 142. Las actividades para fortalecer la identidad nacional: honores a la Bandera, previa lista de docentes con sus respectivas efemérides. Se hacen representaciones de fechas más relevantes, hecho que agrada a los alumnos. Este año de incluyeron las efemérides en Español e Inglés.

		<p>En esta dimensión es importante señalar en particular los Derechos Humanos, desde el año 2011 la SEP emitió un comunicado a través del cual informaban que no serían emitidas las cartas de buena conducta a los alumnos; sin embargo, nos percatamos que todos los planteles de educación media superior, como requisito de ingreso estaban solicitando dicho documento. Se les informó respecto de la reforma al Artículo 1º. De la Constitución Política de los EUM, en la cual se incluyó como garantía constitucional los derechos humanos. Que la emisión del citado documento violentaba la norma y podría considerarse discriminatorio. Tal situación obligó a los planteles de EMS a eliminar como requisito la carta de buena conducta.</p>
4.2	<p>Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela</p>	<p>El programa de seguimiento a alumnos con objetivos de inclusión y no viceversa, entre otros.</p> <p>Se construyeron rampas para el ingreso y egreso de alumnos en silla de ruedas.</p> <p>Resguardo de butacas. Fotos, sanitarios.</p> <p>Solicitud a la CEDH para cursos para alumnos y profesores.</p> <p>Cursos de la CEDH.</p> <p>Campaña escuela segura, cursos de protección civil y simulacros. Procedimientos de prefectura y brigadas de escuela segura.</p> <p>Valoración, diseño e implementación del programa para prevención de enfermedades respiratorias en el alumnado de la EST 112. Acopio de material bibliográfico, audiovisuales, videoclips de campañas de prevención.</p> <p>Sensibilización y protección de lo anterior a todo el personal escolar. Asignación de comisiones al personal. Revisión, supervisión del proceso de ejecución del programa. Instalación del filtro escolar básico de ingreso al plantel. Aplicación de gel bacteria al ingreso.</p> <p>Revisión primaria de síntomas típicos de enfermedades respiratorias al ingreso.</p> <p>Valoración personalizada de casos presuntamente de contagio.</p> <p>Perfiles de alumnos elaborados por Trabajo Social.</p> <p>CECAJ Prevención contra las adicciones. SECTOR SALUD, lo relacionado a vacunas e higiene. DIF, pláticas para adolescentes de prevención de embarazo precoz.</p>
4.3	<p>Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector</p>	<p>Participación en curso de inducción de directivos.</p> <p>Curso de inducción para subdirectores. SINADEP del SNTE.</p>

		<p>Como directivo no necesariamente significa que somos los conocedores de todo el sistema educativo por lo que el CTE genera una retroalimentación con el personal docente para mejorar mi desarrollo profesional.</p>
4.4	<p>Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad</p>	<p>Programa de mejora de comprensión lectora.</p> <p>Asesoría al personal docente en la elaboración de diseño de estrategias para fortalecer la comprensión lectora. Búsqueda y acopio de bibliografía sobre este tema. Estrategias de aplicación, asignación de tareas a los miembros del equipo. Diseño, elaboración, reproducción y distribución del instrumento de evaluación de la comprensión lectora. Diseño y elaboración de instrumentos para procesamiento de la información recabada. Concentrado de información, elaboración de gráficos e informa de resultados. Presentación de resultados a la comunidad educativa.</p> <p>Tabla de seguimiento de programa de mejora de comprensión lectora.</p> <p>Resguardo estadístico del equilibrio en la matrícula.</p> <p>Se realizan los trámites necesarios ante la Secretaría de Educación, para lograr que el plantel escolar cuente con el personal docente necesario.</p> <p>Siempre he promovido los derechos que tienen los alumnos, en empatía con los derechos de los maestros o los de cualquier trabajador del plantel. Me molesta que la postura de superioridad de algún maestro afecte indebidamente a los alumnos.</p> <p>Ordenamiento para la atención a grupos sin docente, para uso de espacios cocurriculares para la autorización de alumnos.</p> <p>También es importante señalar que docentes solicitaron autorización para realizar un examen simulacro para los alumnos de tercer grado y tengan conocimiento sobre su nivel académico para el ingreso a la EMS. Dicha evaluación se realiza los días sábado, con autorización de dirección y de los padres de familia.</p>

FIGURA: Subdirector nombramiento anterior		DIMENSION 4
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	<p>La gestión del subdirector para secundarias técnicas.</p> <p>Analizar con sensibilidad el manual de normas de conducta, procurando que el alumno deje de ser siempre el agente sancionado.</p> <p>Hay leyes que son poco claras, se prestan a interpretación y eso podría fortalecerse sobre todo en los aspectos que debemos rendir cuentas.</p> <p>Procedimientos y políticas específicas para la promoción de la libertad de culto y la educación laica.</p>
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	<p>Orientación para el desarrollo de prácticas con alumnos con necesidades especiales.</p> <p>Educación inclusiva.</p>
4.3	Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector	<p>Un curso completo de gestión para subdirectores.</p> <p>Produce textos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje.</p> <p>Cursos especializados de gestión escolar para subdirectores. Cursos-taller sobre estrategias de comprensión lectora, así como metodología para procesar la información de la práctica</p> <p>Me interesa también un curso de primeros auxilios o habilidades de liderazgo.</p> <p>De forma general es conveniente un curso o diplomado de gestión para subdirectores.</p> <p>Argumentación de la ruta de mejora y estrategias para la recolección de evidencias como directivo. Desde mi postura, como subdirectora, sería un diplomado sobre gestión escolar para el puesto.</p>
4.4	Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>Al ser nosotros el plantel más reciente en la Entidad, es necesario el apoyo por parte de la Secretaría de Educación para contar con el personal docente necesario.</p> <p>El alumno debe ser escuchado siempre.</p>

FIGURA:		DIMENSION 5	
Director con nombramiento anterior			
Reactivo: Anote alguna evidencia			
Categoría		Respuesta	
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y su vínculo con la práctica educativa	<p>Trabajo social escolar.</p> <p>En nuestra institución no se excluye a ningún alumno que su religión, idiosincrasia y cultura le prohíban hacer honores a la bandera.</p> <p>Oficio CEDH.</p> <p>No hay diversidad lingüística en la comunidad.</p> <p>Programa de lenguas diversas.</p>	
5.2	Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela	<p>Funcionamiento del comité de padres de familia, el CEPS y los comités estudiantiles.</p> <p>Reuniones con padres de familia con la intención de abatir el rezago educativo, ausentismo y abandono escolar.</p> <p>En el CTE se acordó citar a padres de familia de alumnos con rezago; llevamos dos citatorios y ha acudido el 85.72%. Se enviará el tercer citatorio para atender el resto, para tomar acuerdos.</p> <p>Actas de reuniones con el comité de padres, CEPS y comité estudiantil.</p> <p>Los profesores atienden las reuniones de padres.</p> <p>Intercambio de visitas con escuelas de educación media superior.</p> <p>Organicé un torneo deportivo junto con padres de familia, el Delegado de la Comunidad de Sta. Cruz de las Flores, maestros y alumnos, para fomentar la sana convivencia entre la comunidad escolar y fortalecer los vínculos de la escuela con la comunidad.</p>	
5.3	Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar	<p>Actas de consejo técnico de zona.</p> <p>Participación activa en el consejo de zona.</p> <p>En colaboración con los directivos de la zona se establece el acuerdo de recibir a todo alumno que por sus condiciones particulares no se ajusta a la disciplina del plantel.</p> <p>En reuniones de directivos de zona se comparten estrategias exitosas con el fin de implementarlas.</p>	

FIGURA:		DIMENSION 5	
Director con nombramiento anterior			
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.			

Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y su vínculo con la práctica educativa	Vinculación y construcción de la comunidad.
5.2	Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela	<p>Recibir orientación para activar y lograr mejores resultados del Consejo de participación social.</p> <p>Familias disfuncionales.</p> <p>Estrategias de comunicación con la comunidad.</p> <p>Apoyo para solicitar un seguro escolar.</p> <p>Solicitar médico escolar (a los que están dando servicio social)</p> <p>Formas de motivar a la comunidad para la participación activa dentro del consejo escolar.</p>
5.3	Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar	Mantener el trabajo colegiado entre directores.

PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA

FIGURA:		DIMENSION 5
Subdirector nombramiento anterior		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa	No existe diversidad lingüística. En cuanto a la diversidad cultural, sugiero a los alumnos, cuyos principios religiosos les impiden saludar a la bandera o cantar los himnos, que no se coloquen en la parte delantera de la fila; haciéndoles sentir que de esa manera la institución respeta sus creencias, a la vez que no evidencian sus diferentes prácticas civiles, es decir: “te respeto y me respetas”.
5.2	Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela	Directorio de escuelas aledañas de distintos niveles: preescolar, primaria, secundaria y EMS. Directorio de instituciones municipales (educación, infraestructura, seguridad)
5.3	Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela	Actas de la Asociación de Padres de Familia, del CEPS). Se creó en colaboración con los Coordinadores Académicos, un cuaderno de seguimiento de los alumnos con mayor rezago educativo, con la finalidad de crear un vínculo entre el plantel, los alumnos y los padres de familia. El citado cuaderno de seguimiento ha servido para una integración tanto familiar como académica.

FIGURA:		DIMENSION 5
Subdirector nombramiento anterior		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa	
5.2	Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela	
5.3	Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela	

DIRECTIVOS DE RECIENTE PROMOCIÓN

FIGURA: Director de reciente promoción		DIMENSION 1
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
1.1	Reconoce la tarea fundamental de la escuela	<p>Gestión ante la Secretaría de recursos para cumplir con la normalidad mínima.</p> <p>Se regularizan los honores a la bandera en la institución puesto que no se llevaban a cabo más de una vez al mes (una vez a la semana para ambos turnos)</p> <p>Aplicación de Tests (inteligencias múltiples y canales de información).</p>
1.2	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Este espacio idóneo es el Consejo Técnico Escolar, espacio de interacción de gran importancia para el personal escolar. Es ahí donde se llega a los acuerdos y a las acciones pertinentes a realizar para la mejora escolar.</p> <p>Se reestructura, duplica y distribuye el calendario para la aplicación de exámenes bimestrales, cuidando que la hora y la forma de aplicarse sean las adecuadas.</p> <p>Se emite un comunicado escrito con los tiempos y límites para que los profesores entreguen en forma calificaciones a control escolar, sin demora, después de haber aplicado los exámenes bimestrales de su asignatura.</p> <p>El hecho de participar en el programa de escuelas de calidad, oficios, actas, fotografías y registros.</p> <p>Se redactan comunicados para informar a la comunidad educativa, las medidas que se toman para el control de la disciplina (reglas de conducta).</p> <p>Agendas escolares. Periódico mural.</p> <p>La estrategia de la hoja de monitoreo; se establece comunicación con los padres de familia ya que ellos tienen que firmar a diario dicha hoja.</p>
1.3	Identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos	<p>Se les ha proporcionado a todos los docentes programas de estudio en físico y digitales para que se planifique, teniéndolos como referencia.</p> <p>Como evidencia de esta dimensión podría proporcionar acuerdos que hasta la fecha se han realizado en nuestras instituciones y que surgen de las mismas necesidades escolares.</p> <p>Se redactan, imprimen y distribuyen las recomendaciones pertinentes para que los docentes fortalezcan y reestructuren sus planes de clase.</p>

		Se emiten recomendaciones escritas para ajustar y reforzar los planes de clase correspondientes al primer bimestre, etc.
1.4	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	<p>Se hacen observaciones de clase a los docentes con la finalidad de hacer sugerencias en la mejora de su práctica profesional y que se dé una retroalimentación entre docentes y dirección.</p> <p>Se redactan, imprimen y distribuyen las recomendaciones para que el personal docente busque las estrategias necesarias para que el alumnado adquiriera el hábito de la limpieza, dentro y fuera de las aulas.</p> <p>Las observaciones de clase están sustentadas en la normatividad educativa y los planes y programas de estudio vigentes.</p>

FIGURA:		DIMENSION 1
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
Categoría		Respuesta
1.1	Reconoce la tarea fundamental de la escuela	<p>Estrategias para mejorar los aprendizajes desde la función directiva.</p> <p>El tema relativo a esta dimensión es normalidad mínima de operación escolar.</p>
1.2	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Rasgos organizativos de una escuela eficaz.</p> <p>Modelos de aula segura, cómo incrementar de 3 a 8 horas de tecnología.</p>
1.3	Identifica los componentes del currículo y su relación con los aprendizajes de los alumnos	<p>Trabajo colaborativo. Planeación diferenciada.</p> <p>Conocimiento de los elementos de evaluación de los planes de clase argumentados por parte de los docentes.</p>
1.4	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.	Herramientas o instrumentos de evaluación

FIGURA: Subdirector de reciente promoción		DIMENSION 1
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
1.1	Identifica los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos	<p>Relación de observaciones del CAM para apoyo cognitivo y emocional.</p> <p>Impartición de una clase de ciencias para hacer algunas sugerencias. Presentación de un tema de historia, para proponer sobre ella algunas sugerencias.</p> <p>Elaboración de rúbricas de desempeño que día a día muestran los alumnos.</p>
1.2	Identifica los propósitos, enfoques didácticos y contenidos de la educación secundaria	<p>Reconoce que la tarea fundamental de la escuela es lograr los propósitos educativos con todos los alumnos.</p> <p>Análisis de los documentos oficiales para tomar decisiones: disciplina, calendario escolar, enfoques.</p>
1.3	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes	<p>En la escuela secundaria se están haciendo talleres, reorganizando los desempeños en la coordinación académica, haciendo observaciones de clase, dando acompañamiento a los docentes para orientar todo el tiempo en actividades de aprendizaje y sus evaluaciones.</p> <p>Relación de planeación entregadas y sin entregar de los maestros.</p> <p>Análisis de los resultados de las evaluaciones internas de cada bloque.</p> <p>Sugerencias en las planeaciones que entregan los docentes.</p> <p>Propuesta de observación de clase.</p>
1.4	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	<p>Se proporcionaron los programas de estudio a los docentes que no trabajaban con ellos.</p> <p>Verificación de las listas de asistencia, las inasistencias en el mes y los permisos económicos.</p> <p>Se cuenta con documentación correspondiente en las gestiones hechas sobre recursos para mantener el óptimo funcionamiento de las áreas, infraestructura y personal que labora en la institución.</p> <p>Apoyo para las estadísticas que se mandan al supervisor.</p> <p>Se elabora un reglamento de uso, se colocó uno en cada salón.</p> <p>Mejoramiento del seguimiento de incidencias.</p> <p>Manual de organización.</p>

		Prueba de ello tenemos los formatos de distribución de personal en los recesos, así como las áreas de vigilancia, además de organizar a los grupos por grado en áreas específicas y módulos, con el apoyo de los maestros, administrativos y alumnos de los diferentes grupos.
--	--	--

FIGURA:		DIMENSION 1
Subdirector de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
1.1	Identifica los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos	
1.2	Identifica los propósitos, enfoques didácticos y contenidos de la educación secundaria	Cómo lograr que un contenido teórico pueda cobrar realidad. Cómo lograr que la teoría cobre sentido en la práctica.
1.3	Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes	Temas de planeación didáctica y evaluación.
1.4	Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz	El currículo como referente que orienta la organización de la vida escolar en los procesos de gestión. Organización y sistematización de los procesos de gestión escolar para la mejora de la escuela. Administración de recursos de la escuela con base en criterios de eficacia, eficiencia, honestidad, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

FIGURA:		DIMENSION 2
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
2.1	Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela	En la gestión directiva, es importante llevar un liderazgo donde el trabajo colaborativo para el logro de metas y propósitos, sea realizado en equipo y en donde los acuerdos de los miembros del personal se realicen en un espacio de intercambio y de propuesta.

2.2	Determina acciones para promover la mejora escolar	<p>El seguimiento estadístico, indicadores de aprovechamiento y reprobación.</p> <p>La implementación de diferentes acciones para mejorar el aprovechamiento, plasmada en la ruta de mejora.</p> <p>La planificación y ejecución de la ruta de mejora está orientada a la mejora de los aprendizajes y la convivencia sana y pacífica.</p> <p>La planeación y ejecución de la ruta de mejora escolar.</p> <p>Las estrategias de la ruta de mejora se diseñan por el colectivo.</p> <p>Este indicador es importante para la mejora educativa y mediante acciones que se han realizado en la escuela se puede vincular al mismo.</p>
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela	<p>Se efectuará la revisión periódica de datos estadísticos que reflejan índices de reprobación y deserción para tomar decisiones con el colectivo para dirimir estas problemáticas.</p> <p>Actas y minutas de Consejos Técnicos de zona escolar.</p> <p>Minutas de reunión de trabajo de Consejos Técnicos.</p> <p>Consejo estudiantil.</p>
2.4	Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.	<p>Distintos oficios que se han girado a diversas instancias para obtener recursos humanos, materiales y económicos para el plantel escolar.</p> <p>El inventario acerca del material didáctico y tecnológico con el que se cuenta en la escuela.</p> <p>Se solicitaron recursos para efficientar el servicio educativo ante la Secretaría de Educación.</p> <p>Se cambiaron espacios para efficientar el servicio a los docentes, padres de familia, alumnos, coordinación y prefectura.</p> <p>Refiriéndome específicamente al indicador 2.6.1 gestiona ante la instancia correspondiente los espacios físicos de la escuela, el mobiliario y los materiales para que mantengan condiciones de higiene, seguridad y accesibilidad, puedo brindar como evidencia la gestión hasta ahora realizada para cubrir una estructura en la cancha deportiva de la institución.</p> <p>Oficio a instancias para seguridad de los alumnos y personal.</p> <p>Participamos en el programa de escuelas de calidad.</p> <p>Documentos de solicitud a diversas instancias, vacancia, propuesta.</p> <p>Rutas de mejora; estrategia global, entre otras; solicitudes de personal a DRSE.</p>

FIGURA: Director de reciente promoción		DIMENSION 2
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
Categoría		Respuesta
2.1	Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela	
2.2	Determina acciones para promover la mejora escolar	<p>La planeación, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones para mejorar las prioridades educativas dentro de la ruta de mejora.</p> <p>La ruta de mejora es un elemento fundamental para la mejora de los aprendizajes de los alumnos, así como para otros elementos.</p> <p>La realización de acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.</p>
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela	Trabajo colaborativo.
2.4	Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.	Cómo gestionar el taller de diseño industrial, así como la construcción de una estructura que teche el patio cívico.

FIGURA: Subdirector de reciente promoción		DIMENSION 2
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
2.1	Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela	Organización y comunicación para el desarrollo del CTE. Preparación de las sesiones del CTE.
2.2	Identifica acciones para promover la mejora escolar	<p>Los resultados de las evaluaciones educativas se utilizan para el diseño de estrategias que permitan recuperar a aquellos alumnos focalizados con problemas de reprobación. Elaboración de una rúbrica de autoevaluación docente con base en la evaluación del SPD.</p> <p>Se diseñaron objetivos en la ruta de mejora para el cumplimiento de la normatividad mínima de operación escolar y se les ha dado seguimiento.</p> <p>Apoyo a la ruta de mejora escolar.</p> <p>Apoyo a la ruta de mejora, control de planeaciones, análisis de los resultados de la prueba PLANEA individual y colectivos.</p>

2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela	Elaboración de materiales de estudio para la preparación de los exámenes de permanencia. Carpeta con evidencias del CTE, quinta sesión, presentación.
-----	--	--

FIGURA: Subdirector de reciente promoción	DIMENSION 2
--	-------------

Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE

Categoría		Respuesta
2.1	Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión de la escuela	Temas relativos a los procedimientos que debemos hacer como directivos para que se nos dote del personal necesario para que nuestra escuela brinde, efectivamente, una educación de calidad, ya que tenemos carencia de docentes, administrativos, intendentes, médico escolar, prefectos y velador. Establece junto con el director los procesos de gestión educativa, para el desarrollo, seguimiento y sistematización del logro de las metas establecidas por el CTE.
2.2	Identifica acciones para promover la mejora escolar	
2.3	Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo y el diálogo eficaz en la escuela	Diseño de estrategias para fomentar el trabajo colaborativo en la institución. Produce textos con la finalidad de compartir experiencias y fortalecer su práctica profesional como una estrategia de aprendizaje. Uso del CTE para el aprendizaje y desarrollo profesional. Utiliza habilidades de liderazgo, negociación, resolución de conflictos, reconocimiento del trabajo y empatía para el desarrollo de su función. Cómo desarrollar actividades de liderazgo, negociación y resolución de conflictos que los compañeros acepten, reconozcan, ya que es común que simulen estar de acuerdo con acciones que ven como decisiones unilaterales.

FIGURA:		DIMENSION 3
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	Grupo de WhatsApp académico entre el personal docente y directivos del plantel. Comunicados de WhatsApp y Facebook
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	Cursos de aulas interactivas DiPTA. Se llevan a cabo cursos de introducción para docentes al uso de pizarrones interactivos.

FIGURA:		DIMENSION 3
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
Categoría		Respuesta
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	Redes de colaboración.
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.	

FIGURA: Subdirector de reciente promoción		DIMENSION 3
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	<p>Revisión exhaustiva de las listas de los alumnos de los docentes existentes.</p> <p>Tenemos círculos de estudio una hora a la semana para fortalecer algunos aspectos en los que observamos áreas de oportunidad, como la planeación argumentada, los portafolios de evidencias, evaluación, control de grupo, disciplina, etc.</p>
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	<p>Las evidencias se encuentran en grupos de redes sociales, como WhatsApp, en Facebook, así como correos electrónicos, donde se comparte material bibliográfico para la formación de los docentes.</p> <p>Participo en redes de colaboración como Slideshare, producción de rúbrica para la autoevaluación docente.</p> <p>Envío a los docentes de materiales por internet.</p> <p>Estoy inscrito a plataforma como cooperación IB, cultura científica OEI, Redalyc, COMIE, CIFE, entre otras, donde puedo investigar los aspectos donde esté fallando, con la intención de mejorar.</p> <p>Documentos de consulta de otros planteles. Facebook: secundaria Morelos.</p> <p>Organización de redes de apoyo a alumnos o a sus familias con problemas de salud.</p>
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la subdirección	<p>Se han impartido cursos y talleres en nuestra escuela, para el uso de los pizarrones interactivos, de tal manera que se utilice la herramienta para hacer más interesantes las clases.</p> <p>Se impartió un curso de capacitación para el uso de los pizarrones electrónicos.</p> <p>Elaboración de la bitácora para cada una de las aulas HDA, biblioteca.</p> <p>Cursar el curso de gestión educativa de SINADEP.</p> <p>Uso de las plataformas EDMODO, SAESES, en el taller de fortalecimiento.</p> <p>Promoción de prácticas entre docentes con la colaboración de la dirección, con uso de TIC para el fortalecimiento de los aprendizajes de los alumnos.</p>

FIGURA:		DIMENSION 3
Subdirector de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
3.1	Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional	Factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos.
3.2	Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional	
3.3	Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el fortalecimiento y desarrollo de la subdirección	Una orientación para realizar estudios en línea.

FIGURA:		DIMENSION 4
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	Un reglamento escolar que respete los derechos humanos de los adolescentes. Reglamento escolar.
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	Para atender a algunos alumnos con necesidades educativas especiales se hacen reuniones con maestros de USAER que dieron atención a los menores desde su educación primaria. La ruta de mejora está planeada para lograr una convivencia sana y pacífica. De las prioridades de la ruta de mejora escolar es la convivencia armónica, sana y pacífica. Correctivo a los casos graves y muy graves de indisciplina, se hacen a través del Comité de disciplina y convivencia escolar. Siempre se utiliza el diálogo, respeto y la negociación para la resolución de conflictos. Establece acciones para la atención y el seguimiento a casos de abuso o maltrato. Como evidencia de este indicador puedo mencionar acciones realizadas por su servidora y con el apoyo de maestros y los padres de familia, integrantes del Consejo de Participación social, para la solución de un conflicto grave que se presentó en la escuela con

		<p>un alumno, el cual abusaba de algunos docentes y compañeros.</p> <p>Campañas de promoción al respeto.</p> <p>Entre otras campañas: vacunación, influenza, limpieza, brigadas de seguridad, mantenimiento y simulacros.</p>
4.3	Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva	<p>Participo en el curso de inducción para directivos.</p> <p>Me encuentro en un proceso de titulación de la Maestría en Educación de la UPN.</p> <p>Emplea estrategias para integrar nuevos conocimientos y experiencias que favorezcan innovaciones en la práctica profesional.</p> <p>En este indicador reconozco la importancia que debemos tener como profesionales para integrar nuevos conocimientos y experiencias profesionales que se adquieren mediante la actualización permanente o formación continua.</p> <p>Como evidencia puedo mencionar mi participación como evaluadora certificada en los procesos de evaluación de planes de clase argumentados de distintos maestros, así como la participación en curso de capacitación y ser asesora o tutora en línea de otros docentes que desean certificarse ante el INEE y el SPD.</p> <p>Constancia de actualizaciones profesionales.</p> <p>Talleres y cursos sabatinos para el personal.</p> <p>Trabajo de diplomado de gestión educativa.</p> <p>Cursos audiovisuales de aulas interactivas Vigolari</p>
4.4	Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>Se da seguimiento a los estudiantes con bajo desempeño, mediante una hoja de seguimiento o monitoreo.</p> <p>La ruta de mejora está planeada para lograr los aprendizajes esperados en los alumnos.</p> <p>Se aplicaron los tests de inteligencias múltiples y estilos de aprendizaje al inicio del ciclo escolar, con el propósito de la planeación de actividades diferidas para satisfacer las necesidades de los alumnos.</p> <p>Experiencias de los alumnos detectados con rezago educativo y que se les da seguimiento mediante la hoja de monitoreo.</p> <p>Se participa en los Consejos con intercambio de experiencias y estrategias docentes para atender eficazmente a los alumnos en cuestiones académicas y disciplinarias.</p>

	<p>El análisis de evaluación de los alumnos y maestros permiten diseñar acciones por parte de los docentes que presentan mayor índice de rezago educativo y con ello me permite identificar qué aspectos debo de mejorar en cuanto al acompañamiento y formatos que debo de implementar en la asesoría.</p> <p>Se distribuyen las reglas de conducta para las escuelas de educación básica del Estado de Jalisco y se añade a este mismo documento los derechos de los alumnos.</p> <p>Se dan a conocer y se promueven entre los docentes el respeto a los derechos de los alumnos.</p> <p>Canalización de alumnos focalizados a DRSE. (Gabinete psicopedagógico).</p>
--	--

FIGURA:		DIMENSION 4
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
	Categoría	Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	Reflexión sobre los principios filosóficos planteados en los fundamentos legales de la educación en México.
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	Educación inclusiva. Ambientes de aprendizaje.
4.3	Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva	Considero que este tema es de suma importancia y quisiera conocer más sobre el mismo.
4.4	Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	Derecho de niñas, niños y adolescentes.

FIGURA:		DIMENSION 4	
Subdirector de reciente promoción			
Reactivo: Anote alguna evidencia			
Categoría		Respuesta	
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana		
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	<p>Atención y seguimiento de incidencias de los alumnos: registro de incidencias.</p> <p>Elaboración y aplicación del reglamento escolar como instrumento para elevar la calidad educativa y la creación de ambientes de inclusión y sana convivencia.</p> <p>Diecisiete carpetas de seguimiento del alumnado sobre aprovechamiento y sana convivencia.</p> <p>Se ha invitado a instituciones de protección civil para que asistan a la escuela a dar conferencias y talleres sobre las medidas de prevención en caso de accidentes escolares y desastres naturales.</p> <p>Comunicación constante con los padres de familia, vigilancia a la entrada y salida de los alumnos, ayudar a resolver conflictos y atención a situaciones de riesgo en la escuela.</p> <p>Se han tomado medidas para evitar riñas al finalizar la jornada escolar, principalmente entre mujeres (conflictos que se dan en la calle, muchas veces entre alumnos de diferentes turnos). Se insiste en el uso del uniforme pues los alumnos tienden a añadir prendas que luego tienden a generalizarse entre la población estudiantil. Se recogen objetos con los que los alumnos pueden hacerse daño.</p> <p>Registro de incidencias: atención a alumnos con problemas de bullying, conflictos entre pares o con docentes, resolución de conflictos, evitar reproducción de estereotipos. Apoyo en la organización de simulacros.</p> <p>Carpetas de convivencia escolar con cartas compromiso de alumnos.</p> <p>Campaña de aplicación de gel antibacterial, tanto a alumnos como al personal que visita a nuestro plantel. Evidencias fotográficas del simulacro de sismo.</p>	

4.3	Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector	
4.4	Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>Diseño del taller, a contraturno, cuatro horas diarias para fortalecer la escritura, lectura y pensamiento matemático.</p> <p>Conformación de un equipo de coordinadores para fortalecer la lectura, escritura y pensamiento matemático, el cual, en conjunto con un servidor, define las condiciones para la aplicación del taller para todos los alumnos.</p> <p>Las evidencias son fotografías de las diferentes actividades realizadas en la institución.</p>

FIGURA:		DIMENSION 4
Subdirector de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
4.1	Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana	
4.2	Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela	<p>Reconoce la función del subdirector de gestión para abatir el rezago, propiciar la inclusión, la equidad y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.</p> <p>Ambientes de inclusión y sana convivencia en la escuela: normatividad relacionada con el tema, protocolos de actuación y casos.</p> <p>Organiza acciones para gestionar ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. Diseña estrategias con el director para la difusión de las reglas de convivencia escolar que incluyan la perspectiva de género y la no discriminación dentro y fuera de la escuela.</p> <p>Orientación para el abordaje de temas relativos a la delincuencia organizada ya que en nuestra comunidad se encuentran grupos delictivos que influyen en nuestra comunidad educativa.</p>
4.3	Distingue las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar la función de subdirector	<p>Asume el sentido de la subdirección de gestión escolar para la mejora de la calidad.</p> <p>Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional.</p> <p>Las habilidades y actitudes requeridas para el desarrollo de la función.</p>

4.4	Reconoce el papel del subdirector para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	<p>Reconoce la función del subdirector de gestión para abatir el rezago, propiciar la inclusión, la equidad y fomentar que todos los alumnos permanezcan en la escuela.</p> <p>Prácticas de gestión escolar que son propicias para atender a adolescentes con necesidades educativas especiales, pues por lo general, el diseño de actividades diferenciadas implica para los docentes bastante trabajo extra, que no desean hacer, prefieren promover a los alumnos que elaborar algún proyecto de recuperación.</p>
-----	--	---

FIGURA: Director de reciente promoción		DIMENSION 5
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y su vínculo con la práctica educativa	<p>Se lleva a cabo en la escuela la estrategia de la hoja de monitoreo para dar seguimiento a los alumnos con rezago educativo.</p> <p>En la segunda sesión ordinaria del CTE se les pide a los profesores que revisen nuevamente dichas normas en conjunto con los derechos de los alumnos para evitar incurrir en una práctica, acción o trato que atente en contra de algunos de estos principios.</p> <p>Se hace referencia de los CTE acerca de la necesidad de reestructurar las planeaciones didácticas de tal forma que estén constituidas pensando en la diversidad.</p> <p>Los padres de familia participan activamente en la secundaria del Tecuán y como evidencia puedo brindar la realización de eventos culturales como el día de muertos.</p>
5.2	Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela	<p>Se instauran con periodicidad juntas con padres de familia para fortalecer los lazos de comunicación con la institución y atender con mayor eficacia los problemas con el alumnado.</p> <p>Se emite un comunicado para informar acerca de la fecha y hora para la primera asamblea general de padres de familia.</p> <p>Se conforma el Consejo de participación social para fungir como organismo de apoyo en la mejora de la institución escolar.</p> <p>Se permite asistir al personal de la Secretaría de Salud y Ayuntamiento del Municipio (Arandas) para tocar con el alumnado temáticas relacionadas con la prevención de adicciones, una alimentación saludable, la prevención de infecciones de</p>

		<p>transmisión sexual VIH y se fortaleció la campaña de prevención y atención de pediculosis con la intervención directa del personal de Salud.</p> <p>En la escuela está constituido el Consejo escolar de participación social.</p> <p>En la escuela está constituida la mesa directiva de la APF y se trabaja en colaboración de dicha mesa.</p> <p>Se establecen reuniones con padres de familia y se les cita siempre que tengan que ser notificados de la situación académica y disciplinar de sus hijos.</p> <p>Establece mecanismos para promover la participación de las familias y de los consejos escolares de participación social que contribuyen a la mejora de la calidad educativa.</p> <p>Específicamente la relación escuela-familia-consejos de participación social, se establece en las reuniones de padres de familia o en las reuniones del CEPS, donde se han acordado acciones para la mejora educativa.</p> <p>Actas de consejo de participación social.</p> <p>Reuniones con padres de familia.</p> <p>Actas de reunión del CTE y Pares de familia.</p> <p>Solicitudes al Ayuntamiento; oficio de solicitud y participación en las actividades de la comunidad.</p> <p>Reuniones con padres de familia, evento del 2 de noviembre. Padres de familia Cine foro.</p>
5.3	Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar	

FIGURA:		DIMENSION 5
Director de reciente promoción		
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE.		
	Categoría	Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos y su vínculo con la práctica educativa	
5.2	Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela	<p>Evaluación de resultados programas para escuelas públicas, fechas y requisitos para obtener el apoyo.</p> <p>El tema relativo a esta dimensión tiene que ver con los consejos de participación social, específicamente su funcionamiento.</p>

		Colaboración de la familia en la escuela.
5.3	Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar	Atribuciones de las distintas áreas de la SEJ. Vinculación entre ruta de mejora de zona y ruta de mejora de las escuelas.

FIGURA:		DIMENSION 5
Subdirector de reciente promoción		
Reactivo: Anote alguna evidencia		
Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa	
5.2	Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela	Se han dado facilidades para que salubridad, seguridad pública, Instituto de la Mujer, alumnos del CBETA 32 den pláticas y conferencias sobre prevención de enfermedades, sobre el SIDA, violencia en el noviazgo, prevención de situaciones que puedan poner en riesgo nuestra vida o nuestro patrimonio, conferencias sobre autoestima, etc. Se han tomado medidas para evitar que se haga contagio de piojos. Compra de lentes. Distribución de suéteres que se consiguieron a través del DIF municipal. Trámite de becas que otorga el DIF u otras instituciones.
5.3	Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela	Lista de incidencias de los alumnos, junta con los padres de familia de alumnos con bajo aprovechamiento e indisciplina. Visita a los hogares de los jóvenes que dejaron de asistir a la institución. Se elaboraron proyectos de recuperación personalizados que firmaron los padres de familia. Se está trabajando para la implementación, en nuestra escuela, del programa escuela para padres, como una forma de involucrar a las familias en el proceso de formación de sus hijos. Lista de alumnos con bajo aprovechamiento o indisciplina para citar a sus papás e involucrarlos e informarles de la situación de sus hijos con el propósito de que corrijan su conducta y mejoren su desempeño en el aula. Uso de un expediente especial e invitación formal a los padres de familia para dar seguimiento a los alumnos con bajo desempeño.

FIGURA: Subdirector de reciente promoción		DIMENSION 5
Reactivo: Anote algún tema relativo a esta dimensión que le gustaría abordar en el SATE		
Categoría		Respuesta
5.1	Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la práctica educativa	La forma de establecer vínculos efectivos entre el trabajo del colectivo docente y el trabajo de la dirección ya que pareciera que esos vínculos son necesarios sólo si se tienen problemas con algún alumno o padre de familia y se requiriera la intervención de la dirección como mediador en los conflictos.
5.2	Identifica estrategias para impulsar relaciones de colaboración con el director en el contexto social y cultural de la escuela	<p>Organiza la gestión educativa para el desarrollo del CTE y del CEPS.</p> <p>Organiza procesos de gestión para dar seguimiento a acciones de vinculación entre la escuela, las familias y la comunidad para fortalecer los aprendizajes de los alumnos, establecidos por la dirección.</p> <p>Organiza la gestión para solicitar el apoyo de otras instituciones que contribuyan a la tarea educativa de la escuela.</p> <p>Acciones para fortalecer la comunicación con la dirección escolar y el colectivo docente.</p>
5.3	Propone estrategias de colaboración entre las familias y la comunidad en la tarea educativa de la escuela	Temas relativos a los procedimientos y requisitos indispensables para la conformación y puesta en marcha del programa escuela para padres.

ANEXO 5

Ejemplo de seguimiento a la Ruta de Mejora.

Anexo 5. Ejemplo de seguimiento a Ruta de Mejora

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.
EDUCACION SECUNDARIA TECNICA**

**VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO. DIRECTIVOS CON NOMBRAMIENTO ANTERIOR A LA REFORMA EDUCATIVA 2013.
(DNAR)**

**CUADRO DE RESULTADOS DE AVANCES EN ATENCIÓN A LAS CUATRO PRIORIDADES EDUCATIVAS PLANTEADAS EN
LA RUTA DE MEJORA**

ESCUELA EST No. 175 REGIÓN: CENTRO 2. FECHA: JUNIO 2016

PRIORIDADES	INDICADORES	NO HUBO AVANCE	HUBO CIERTO AVANCE	HUBO AVANCE SIGNIFICATIVO	EL OBJETIVO SE LOGRÓ	EVIDENCIAS/RECOMENDACIONES
NORMALIDAD MINIMA	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.		X			Se creó un grupo de Facebook, en el que los maestros suben fotos de la sesión de lectura que a diario se lleva a cabo durante 10 minutos en la primera hora/clase. Posterior al receso en matemáticas se les asigna un problema sobre pensamiento lógico-matemático
	2. Maestros inician puntualmente las clases.			X		Relaciones del último mes. Los maestros inician puntualmente registrando su asistencia. Se contrató una línea con llamadas ilimitadas y se comunican con el docente en caso de retardo o inasistencia.
						¿Qué se está haciendo?

<p>3. Alumnos asisten puntualmente a clases.</p>			<p>X</p>		<p>13:30 hora de ingreso con tolerancia hasta 13:50. Los alumnos son recibidos por los Prefectos y los dos Coordinadores y se cuenta con los números telefónicos de los padres de familia para reportar retardos, inasistencias, cuestiones de salud y situaciones académicas a través de la línea de llamadas ilimitadas.</p>
<p>4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.</p>			<p>X</p>		<p>La escuela tiene a disposición de maestros y alumnos computadoras, cañón, material de laboratorio para ciencias y biblioteca.</p>
<p>5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.</p>			<p>X</p>		<p>La escuela solo tiene actividades de aprendizaje.</p>
<p>6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.</p>			<p>X</p>		<p>Periódico mural. Actividades de recreación e integración durante el receso.</p>
<p>7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.</p>			<p>X</p>		<p>¿Interinos? Tiene 16. ¿Nuevos por concurso de oposición? Uno ¿De qué asignaturas? (Tutores) Cuenta con 13 tutores, uno por cada grupo.</p>
<p>8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.</p>			<p>X</p>		<p>Todos los días del calendario escolar, se brinda el servicio educativo.</p>

ESCUELA: EST No. 175 T/V

PRIORIDADES	INDICADORES	NO HUBO AVANCE	HUBO CIERTO AVANCE	HUBO AVANCE SIGNIFICATIVO	EL OBJETIVO SE LOGRÓ	EVIDENCIAS/RECOMENDACIONES
ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR	% de aprobación			X		¿Ya se completó SCEJAL? Si. 1° 91.8%, 2° 91.0%, 3° 86.1%
	% de eficiencia terminal			X		
	Acciones para prevenir el abandono escolar			X		¿Qué se está haciendo? Se apoyan en la línea telefónica de llamadas ilimitadas para reportar a los padres de familia insistentemente sobre las incidencias de sus hijos.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Nivel sano en el ambiente de convivencia			X		La convivencia se apoya con la implementación de acciones sobre el respeto, orden, disciplina y trabajos colaborativos, durante los honores, se leen y promueven valores.
	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015			X		Se ha abatido con el apoyo del personal de SEC y el personal administrativo que colabora durante el receso en el control de los alumnos
	Acciones de prevención			X		Programas de SEJ Reporte de faltas al reglamento por parte de los maestros. Acompañamiento del personal de SEC y administrativo durante el receso.

APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	% de aprovechamiento			X		Pedir información del Primer Periodo 1° 91.8%, 2° 91.0%, 3° 86.1%
	Nivel de comprensión en lectura y escritura			X		¿Qué se está haciendo? Acciones y estrategias Diagnóstico anterior. Realizan sesiones de lectura con docentes y registran contenido y síntesis y utilización de la información en todos los grupos y se registran los resultados.
	Habilidades matemáticas			X		¿Qué se está haciendo? Acciones y estrategias Diagnóstico anterior. Después del receso, se aplican problemas de pensamiento lógico-matemático a todos los grupos

ANEXO 6

Cuadro de calificaciones

Anexo 6. Cuadro calificaciones.

Ponderación Inicial	
Mínimo	1
Mediano	2
Bueno	3
Máximo	4

Ponderación Final	
No hubo avance	1
Hubo cierto avance	2
Hubo avance significativo	3
El objetivo se logró	4

Prioridades	INDICADORES	Escuela N° 50		Escuela N° 51		Escuela N° 87		Escuela N° 89		Escuela N° 112		Escuela N° 175	
		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Normalidad Mínima	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	1	2	2	3	1	2	3	3	1	2	1	2
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	2	3	3	3	2	3		3	2	2	2	3
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	2	2	2	3	1	2	3	3	1	2	2	3
	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	2	2	2	4	1	2	3	3	2	2	2	3
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3
	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	1	2	3	4	1	2	3	3	2	2	1	3

Anexo 6. Cuadro calificaciones.

Ponderación Inicial	
Mínimo	1
Mediano	2
Bueno	3
Máximo	4

Ponderación Final	
No hubo avance	1
Hubo cierto avance	2
Hubo avance significativo	3
El objetivo se logró	4

Prioridades	INDICADORES	Escuela N° 50		Escuela N° 51		Escuela N° 87		Escuela N° 89		Escuela N° 112		Escuela N° 175	
		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3
Abatir el rezago y el abandono escolar	% de aprobación				2		1						3
	% de eficiencia terminal				3								3
	Acciones para prevenir el abandono escolar	1	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3
Convivencia Escolar	Nivel sano en el ambiente de convivencia	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
	Acciones de prevención	1	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3
Aprendizajes de los alumnos	% de aprovechamiento				2	1	2						3
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	1	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	3
	Habilidades matemáticas	1	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	3

Ponderación Inicial	
Mínimo	1
Mediano	2
Bueno	3
Máximo	4

Ponderación Final	
No hubo avance	1
Hubo cierto avance	2
Hubo avance significativo	3
El objetivo se logró	4

Prioridades	INDICADORES	Escuela N° 62		Escuela N° 156		Escuela N° 174		Escuela Foránea N° 4		Escuela Foránea N° 27	
		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Normalidad Mínima	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3
	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3

Ponderación Inicial	
Mínimo	1
Mediano	2
Bueno	3
Máximo	4

Ponderación Final	
No hubo avance	1
Hubo cierto avance	2
Hubo avance significativo	3
El objetivo se logró	4

Prioridades	INDICADORES	Escuela N° 62		Escuela N° 156		Escuela N° 174		Escuela Foránea N° 4		Escuela Foránea N° 27	
		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	3	1	2	2	3	3	3	3	2	3
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	4	1	3	2	2	2	4	4	3	2
Abatir el rezago y el abandono escolar	% de aprobación	2	1	3	3	3	81%	3	3	2	3
	% de eficiencia terminal	2	1	3	3	1	85%	3	3	3	3
	Acciones para prevenir el abandono escolar	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3
Convivencia Escolar	Nivel sano en el ambiente de convivencia	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3
	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	3	2	3	3	1	5%	2	2	3	3

Ponderación Inicial	
Mínimo	1
Mediano	2
Bueno	3
Máximo	4

Ponderación Final	
No hubo avance	1
Hubo cierto avance	2
Hubo avance significativo	3
El objetivo se logró	4

Prioridades	INDICADORES	Escuela N° 62		Escuela N° 156		Escuela N° 174		Escuela Foránea N° 4		Escuela Foránea N° 27	
		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones		Calificaciones	
		Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
	Acciones de prevención	3	2	3	3	2		2	2	2	3
Aprendizajes de los alumnos	% de aprovechamiento	2	1	3	3	3	81%	2	2		2
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2
	Habilidades matemáticas	3	1	2	2	3	3	2	2	2	2

ANEXO 7

Cuadro de observaciones

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 50		Escuela Nº 51		Escuela Nº 87		Escuela Nº 87
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales
	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	Los alumnos llegan del nivel anterior con deficiencias en estos contenidos.	Se emprendieron acciones encabezadas por los docentes de esta asignatura y con la intención de que otros docentes participen.	Los alumnos llegan de escuelas con niveles medios en estos contenidos.	Se ha estado trabajando con todos los docentes y todas las asignaturas de manera interdisciplinaria para estos contenidos.	Los alumnos llegan con niveles muy bajos en estos contenidos	Se llevan varios trabajos y tienen programas calendarizados para español y matemáticas. Están en las tareas del CTE.	Es la escuela mejor posicionada en la zona, la que tiene mejores resultados
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	La escuela no cuenta con programa específico para atender estos rubros	Según las relaciones de los últimos meses no se tienen casos de maestros faltistas o que lleguen tarde.	Generalmente los docentes inician puntualmente las clases.	Relaciones del último mes.	Los docentes viven en localidades alejadas del centro de trabajo, por lo que con frecuencia no llegan puntualmente o no llegan.	De todas maneras existe impuntualidad en algunos maestros, se les manda oficios por separado.	Por lo general todos los maestros inician puntualmente las clases.
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	Una proporción considerable 10% no llegan puntualmente y otros no asisten.	Aunque ha habido cierto avance aún falta motivación para que los alumnos se presenten a tiempo.	Un porcentaje de alumnos no asiste puntualmente a clases	Qué se está haciendo? No hay problema en el turno matutino. Los alumnos faltan generalmente por enfermedad. Se hicieron controles de filtros, geles, docentes atentos.	Los padres de familia no dan la importancia a que sus hijos asistan regularmente a la escuela.	Se tiene seguimiento y atención especial con los niños irregulares en su asistencia, comprometen a los padres de familia.	Los alumnos por lo general asisten puntualmente a clases, lo padres de familia están al pendiente de ellos. Aunque hay algunos que faltan constantemente.
	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	La escuela cuenta con algunos materiales, sin embargo los alumnos muchas veces no llevan lo necesario	La escuela no dispone por completo de materiales para que estén a disposición de cada alumno. Por otra parte algunos alumnos no disponen de recursos para adquirirlos.	Algunos alumnos no llevan los materiales necesarios, aún cuando la escuela si cuenta con recursos.	Hay muy buena gestión del director y docentes para tener a disposición de los alumnos el material que requieren. Los alumnos por lo general tienen poder adquisitivo para traer lo que se les pide.	La escuela tiene carencia de materiales educativos, además de que los alumnos no cuentan con recursos para la adquisición del material que se solicita.	Hubo cierto avance pero aún falta adquirir materiales y ponerlos al servicio de maestros y alumnos.	La escuela cuenta con los materiales necesarios y los alumnos tienen posibilidad económica por lo general para llevar lo que se les pide.
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	Se pierde tiempo en conservar la disciplina de los grupos, hay grupos sin docentes.	Solo hubo cierto avance en la utilización del tiempo escolar en las actividades de aprendizaje.	Se ha observado que el tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje	Se hay ido disminuyendo gradualmente los distractores y se ha ido aprovechando el tiempo escolar en las actividades de aprendizaje tanto dentro como fuera del aula.	Se privilegia la enseñanza sobre el aprendizaje de los alumnos.	Aunque se otorga el servicio, no siempre el tiempo escolar se aprovecha en actividades de aprendizaje.	Aún hay docentes que privilegian la enseñanza sobre el aprendizaje.

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 50		Escuela Nº 51		Escuela Nº 87		Escuela
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales
NORMALIDAD MÍNIMA	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	Prevalece la enseñanza sobre el aprendizaje	Hay algunas actividades en que se involucran todos los alumnos, como el teatro con temáticas de interés que se solicita a otras instituciones. Pero aún hace falta involucrar a todos al interior de las aulas.	Se eligen muchas veces a los mismos alumnos para que participen en actividades.	Los docentes se esfuerzan para involucrar a los alumnos aunque aún hace falta mayor respuesta.	Hay actividades artísticas en las que participan todos los alumnos, sin embargo en las clases cotidianas, se trabaja con pocos alumnos dejando de lado a la mayoría.	En las clases diarias, se trabaja con pocos alumnos dejando de lado a la mayoría, sin embargo hay algunas actividades culturales y artísticas en las que participan la generalidad de los estudiantes.	Hace falta involucrar a la participación activa generalizada de todos los alumnos.
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	Por razones administrativas se contrata personal por periodos cortos lo que genera incertidumbre y falta de docentes.	Se vive una gran problemática debido a que se tiene una gran cantidad de docentes sin plaza definitiva, no se tienen docentes por concurso de oposición, por lo que no se reportan docentes que necesiten tutores. Sin embargo hay algunos docentes cubriendo horas de otros, interinos...etc. No se nos entrega relación de estas irregularidades, sin embargo el Director lo tratará directamente con DERSE y áreas centrales. Ya que se hizo nuevo ajuste después de la relación que se entregó a la supervisión hace meses. Se solicitase llega al compromiso de que lo que se entregue sea en el formato que indicaron de la Secretaría ya que se dijo que no se atenderán en otros formato. Hay horas de personal jubilado desde 2011/2012 que aún no son cubiertas de forma definitiva.	Se cuenta con la planta docente casi completa y los docentes tienen plazas definitivas.	Sólo hace falta un intendente, un administrativo y un prefecto.	La escuela por su ubicación geográfica, tiene mucha rotación de personal.	Se tiene cubierto el 95%. Se cuenta con supernumerarios e interinos en mínimo porcentaje. Tienen problema para resolver una cadena de promoción.	Se cuenta con planta docente completa, la mayoría tienen plazas definitivas y es una escuela con gran demanda por parte de los docentes.
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	Por lo general la escuela abre sus puertas los 200 días que marca el calendario escolar.	Aunque se abren las puertas de la escuela los 200 días del año, no siempre se realizan con fines educativos de acuerdo a los planes y programas.	El servicio educativo se oferta durante los días que señala el calendario oficial.	Se ofrece el servicio casi todos los días del año	Por lo general la escuela ofrece servicio todos los días que marca el calendario.	Es una escuela que regularmente no suspende clases, sin embargo no siempre se utilizan en actividades de aprendizaje.	Esta escuela cuenta con un programa de idiomas que funciona los sábados, por lo que algunos alumnos asisten a la escuela más de 200 días.

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 50		Escuela Nº 51		Escuela Nº 87		Escuela
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales
ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR	% de aprobación		Ya se completó SCEJAL? Se presenta un informe del turno vespertino del porcentaje de reprobación del I y II bimestre. Se comprometen a enviar lo correspondiente al turno matutino.		1er. B. 44 reprobados M 61 V. 2º. B 50 reprobados M 83 V		Se tuvo incrementó del 8% de reprobación en el III período en relación con el I, se les pide realizar estrategias con padres de familia y una guía de trabajo. Se les recomendó para atender en el IV período el proceso de regularización conforme al acuerdo 696.	
	% de eficiencia terminal		Se comprometen a enviar lo correspondiente al turno matutino.		Es muy alto el % de eficiencia terminal. El ciclo pasado fue del 95%. El examen de recuperación en el cuarto período ha ayudado a salvar a muchos alumnos.		No se recogió esta información.	
	Acciones para prevenir el abandono escolar	No se ha implementado ninguno de los programas institucionales para prevenir el abandono.	Primeramente se intenta mediante motivación. Y después se trabaja con intercambio con otros directores.	La coordinación de servicios educativos complementarios lleva a cabo acciones para prevenir el abandono.	Casi no se da el abandono escolar en el turno matutino, en el vespertino se habla con los alumnos y con los padres. Entra Trabajo Social para apoyar. Aunque generalmente no hay abandono escolar sino cambios de domicilio y por tanto de escuela. Actividades extraordinarias para que los alumnos recuperen. Un plan de trabajo. USAER	No se cuenta con acciones para prevenir el abandono escolar.	Es mínimo el abandono y hay acciones para que no se agudice	Se habla con los alumnos, se cita a los padres, se informa a la supervisión.
	Nivel sano en el ambiente de convivencia	Se da violencia entre las alumnas principalmente.	Hay violencia en la escuela pero se atiende. Se cuenta con psicólogo.	Por lo general el nivel de convivencia es sano.	El ambiente es sano en la escuela. Campaña de convivencia escolar. Inicia a nivel de aula. 80% de padres asisten a reuniones con la coordinadora para conocer los avances de sus hijos.	Se percibe un ambiente medianamente sano.	Tienen el violentómetro en cada salón, es una escala de valores, por grupo y alumno. Se privilegia el diálogo	Se vive un ambiente sano por lo general pero a veces hay alguno casos de acoso.

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 50		Escuela Nº 51		Escuela Nº 87		Escuela Nº 87
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales
CONVIVENCIA ESCOLAR	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	No hubo mejoría en relación al ciclo escolar anterior.	Hay violencia escolar por falta de docentes. Llama la atención que hay más violencia entre las niñas. En la tarde se atienden más casos, el subdirector (psicólogo) se hace cargo.	Se dan algunos casos de acoso escolar	No se da en la escuela el acoso. Sólo existen casos aislados y contados.	El porcentaje de acoso en relación con el ciclo escolar anterior es mínimo. Casi no se observa acoso.	No hay problemas de acoso	No ha disminuido ni aumentado. Se pretenden acciones para mejorar este tema.
	Acciones de prevención	Se inicia el ciclo escolar con foco rojo en este punto pero aún no se implementan acciones de prevención	Por ahora no se implementan programas de SEJ; sin embargo se trabaja con estrategias para abordaje de temáticas importantes por medio del teatro. Se motiva a padres de familia para que estén al pendiente. Ya que además hay alumnos fumadores.	Se habla con los papás y alumnos implicados. La trabajadora social está dando seguimiento.	Comité de Convivencia y Disciplina Escolar. Torneos deportivos. No decirse apodos. Campaña solo por hoy: 1. Láminas de solo por hoy. 2. Se informó a 1eros. Y 2os. Del proyecto. 3. Cada día los alumnos se debían proponer no ofender a nadie. Colocación de lonas. Con SOLO POR HOY. Se colocó el violentómetro. Escala por colores.	Son escasas las acciones de prevención, generalmente se acude a los padres.	La estrategia del violentómetro ha ayudado a prevenir.	No se han implementado programas institucionales pero la coordinación de servicios
APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	% de aprovechamiento		Pedir información del Primer Periodo. No entregaron nada del turno matutino. Queda el compromiso de que lo reenviarán		Información de los dos Periodos. 1º. 44 reprobados M 61 V. 2º. 50 reprobados M 83 V			
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	Los alumnos llegan del nivel anterior con deficiencias en estos contenidos. La escuela no cuenta con programa específico para atender estos rubros	Se emprendieron acciones encabezadas por los docentes de esta asignatura y con la intención de que otros docentes participen.	Aunque la escuela es de las mejores posicionadas en la zona, apenas se encuentra arriba de la media nacional y estatal	Qué se está haciendo? Acciones y estrategias. Diagnóstico anterior.	Los alumnos llegan con niveles muy bajos en estos contenidos	Si tienen programas especiales. También ven comprensión lectora y velocidad	
	Habilidades matemáticas	Se encuentra más debajo de la media nacional y estatal.	Se emprendieron acciones encabezadas por los docentes de esta asignatura y con la intención de que otros docentes participen.	Aunque la escuela es de las mejores posicionadas en la zona, apenas se encuentra arriba de la media nacional y estatal	Qué se está haciendo? Acciones y estrategias. Diagnóstico anterior.	Los alumnos llegan con niveles muy bajos en estos contenidos	Se atienden las operaciones básicas y habilidades de matemáticas. Se usa el periódico mural para este problema.	

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Nº 89	Escuela Nº 112		Escuela Nº 175	
		Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	Los alumnos de esta escuela tienen la fortaleza de los docentes con experiencia, sus padres por lo general son profesionistas.	Los alumnos llegan con deficiencias del nivel precedente	Los alumnos vienen con nivel bajo de la primaria y aunque hubo cierto avance aún no se alcanzan a recuperar.		Se creó un grupo de facebook, en el que los maestros suben fotos de la sesión de lectura que a diario se lleva a cabo durante 10 minutos en la primera hora/clase. Posterior al receso en matemáticas se les asigna un problema sobre pensamiento lógico-matemático
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	Planta docente involucrada y comprometida. Director asiste todo el tiempo	Por lo general los maestros llegan a tiempo a sus clases.	EL director ha sensibilizado a la planta docente para que lleguen puntuales, sin embargo hay docentes que viven fuera de la comunidad y trabajan en otras escuelas.		Relaciones del último mes. Los maestros inician puntualmente registrando su asistencia. Se contrató una línea con llamadas ilimitadas y se comunican con el docente en caso de retardo o inasistencia.
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	Los padres se interesan en que sus hijos asistan a la escuela y aprendan.	Los padres de familia, no tienen tanto interés en los estudios de sus hijos, por lo que no les exigen asistir.	Los padres de algunos alumnos no tienen tanto interés en que sus hijos estudien. La escuela está en las afueras del poblado.		Qué se está haciendo? 13:30 hora de ingreso con tolerancia hasta 13:50. Los alumnos son recibidos por los Prefectos y los dos Coordinadores y se cuenta con los números telefónicos de los padres de familia para reportar retardos, inasistencias, cuestiones de salud y situaciones académicas a través de la línea de llamadas ilimitadas.
	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	La escuela cuenta con los materiales necesarios. Los alumnos tienen poder adquisitivo para llevar lo que se les solicita.	Los alumnos no tienen tantos recursos para adquirir el material que requieren, por otro lado la escuela dispone de poco material educativo.	Hay carencias en las familias a veces hasta para alimentarse por lo que no se prioriza en los materiales que se requieren.		La escuela tiene a disposición de maestros y alumnos computadoras, cañón, material de laboratorio para ciencias y biblioteca.
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	Por lo general el tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje. Planta docente experimentada.	Los docentes utilizan técnicas obsoletas como el verbalismo y el dictado. No se privilegia el aprendizaje sobre la enseñanza.	Se ha avanzado en la cantidad de tiempo destinado a actividades de aprendizaje.		La escuela solo tiene actividades de aprendizaje.

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela N° 89		Escuela N° 112		Escuela N° 175	
		Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	
NORMALIDAD MÍNIMA	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	La docentes hacen participar a la mayoría de los alumnos.	Pocos docentes utilizan estrategias incluyentes que involucren a un mayor número de estudiantes.	No se ha logrado involucrar significativamente a todos los alumnos en su participación activa.		Periódico mural. Actividades de recreación e integración durante el receso.	
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	Se cuenta con planta docente completa y comprometida	No se cuenta con la planta docente completa.	Los docentes que viven fuera de la comunidad buscan acercarse a la ciudad y a veces asisten a varias escuelas por lo que a veces faltan.		Interinos? Tiene 16. Nuevos por concurso de oposición? Uno De qué asignaturas? (Tutores) Cuenta con 13 tutores, uno por cada grupo.	
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	Se tiene además clases de idiomas los sábados.	Se trata de cumplir el calendario de 200 días, pero la comunidad solicita los días de fiestas patronales.	Exceptuando las fiestas patronales hay servicio educativo todos los días del calendario.		Todos los días del calendario escolar, se brinda el servicio educativo.	

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Nº 89	Escuela Nº 112		Escuela Nº 175	
		Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR	% de aprobación					se completó SCEJAL? Si. 1° 91.8%, 2° 91.0%, 3° 86.1%
	% de eficiencia terminal					
	Acciones para prevenir el abandono escolar	La coordinación de servicios complementarios trabaja con alumnos, padres y docentes coordinadamente para prevenir el abandono escolar.	NO se cuenta con programas institucionales para prevenir el abandono escolar. Se cuenta con trabajadora social.	La trabajadora social habla con los alumnos y padres de familia motivándolos con una visión de futuro.		Qué se está haciendo? Se apoyan en la línea telefónica de llamadas ilimitadas para reportar a los padres de familia insistentemente sobre las incidencias de sus hijos.
	Nivel sano en el ambiente de convivencia	Por lo general se observa un nivel sano de convivencia. No hay un programa específico pero sí acciones propias de la escuela.	Por tratarse de una zona suburbana el ambiente de convivencia es más o menos aceptable.	Ha mejorado mucho el nivel de convivencia, hay un programa interno en el que los maestros se rolan para estar al pendiente de los alumnos en el receso.		La convivencia se apoya con la implementación de acciones sobre el respeto, orden, disciplina y trabajos colaborativos, durante los honores, se leen y promueven valores.

Anexo 7. Cuadro de observaciones.

PRIORIDADES	INDICADORES	Nº 89	Escuela Nº 112		Escuela Nº 175	
		Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
CONVIVENCIA ESCOLAR	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	Hubo mejoría en relación con el ciclo escolar anterior.	Se presentan pocos casos de acoso escolar.			Se ha abatido con el apoyo del personal de SEC y el personal administrativo que colabora durante el receso en el control de los alumnos
	Acciones de prevención	La coordinación de servicios complementarios trabaja con alumnos, padres y docentes coordinadamente para prevenir el abandono escolar.	Hay incipientes acciones encaminadas a la prevención a través del trabajo social.	Programa interno en el que los maestros se rolan para estar al pendiente de los alumnos en el receso.		Programas de SEJ. Reporte de faltas al reglamento por parte de los maestros. Acompañamiento del personal de SEC y administrativo durante el receso.
APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	% de aprovechamiento					Pedir información del Primer Periodo. 1º 91.8%, 2º 91.0%, 3º 86.1%
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	Los alumnos de esta escuela tienen la fortaleza de los docentes con experiencia, sus padres por lo general son profesionistas.	Los alumnos llegan con deficiencias del nivel precedente	Los alumnos vienen con nivel bajo de la primaria y aunque hubo cierto avance aún no se alcanzan a recuperar.		Qué se está haciendo? Acciones y estrategias Diagnóstico anterior. Realizan sesiones de lectura con docentes y registran contenido y síntesis y utilización de la información en todos los grupos y se registran los resultados.
	Habilidades matemáticas	Los alumnos de esta escuela tienen la fortaleza de los docentes con experiencia, sus padres por lo general son profesionistas.	Los alumnos llegan con deficiencias del nivel precedente	Los alumnos vienen con nivel bajo de la primaria y aunque hubo cierto avance aún no se alcanzan a recuperar.		Qué se está haciendo? Acciones y estrategias. Diagnóstico anterior. Después del receso, se aplican problemas de pensamiento lógico-matemático a todos los grupos

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 62		Escuela Nº 156		Escuela Nº 174		Escuela Foránea Nº 4	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	Se establecieron acciones en la ruta de mejora escolar para trabajar un módulo a la semana de lectura con todos los grupos (martes 8:20 am) y los maestros de matemáticas utilizaron un módulo a la semana para trabajar habilidades matemáticas. Los resultados del examen PLANEA fueron muy bajos pues el 70 % del alumnado salió por debajo de 6.9	Se continúa con un módulo a la semana de lectura con todos los grupos (martes 8:20 am). Se agrega lectura en casa, de 20 minutos al día, y registrar quienes lo llevan, por medio de un escrito relacionado con la lectura y los maestros de matemáticas continúan con un módulo a la semana para trabajar habilidades matemáticas	Bajos resultados en PLANEA	Se tiene registro de actividades y avances en capacidad de comprensión lectora. En matemáticas no hubo avance, faltó tiempo y compromiso docente al aplicar la estrategia, también faltó tiempo para evaluación y análisis de resultados de la estrategia	Resultados de aprovechamiento de Español y Matemáticas. Los resultados de examen PLANEA del ciclo anterior.	Resultados de aprovechamiento de Español y Matemáticas. Los resultados de examen PLANEA, se pudo constatar que se lograron avances considerables.	Los resultados de la prueba diagnóstica planean no revelan un aprovechamiento optimo.	Los resultados de la prueba diagnóstica planean no revelan un aprovechamiento optimo.
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	La puntualidad en los docentes es de un 90%. Se manda a descuento al personal que acumula más de 15 min., de retardo en un mes. Se le acumulan los minutos tarde, se suman y por cada 15min. Es un módulo que se manda a descuento. La puntualidad en los docentes es de un 90%. Se manda a descuento al personal que acumula más de 15 min, de retardo en un mes. Se le acumulan los minutos tarde, se suman y por cada 15min. Es un módulo que se manda a descuento.	La puntualidad en los docentes sigue siendo de un 90%. Se manda a descuento al personal que acumula más de 15 min., de retardo en un mes. Se le acumulan los minutos tarde, se suman y por cada 15min. Es un módulo que se manda a descuento.	Algunos docentes demoran su entrada al aula	Se ha disminuido la llegada tarde aunque ha prevalecido algún tipo de ausentismo por derechos laborales y de seguridad social de los docentes	Registro de asistencia. Relaciones del último mes. Si se lleva un registro de la asistencia del personal escolar, los docentes al llegar firman su hora de ingreso.	Registro de asistencia. Se lleva un registro de asistencia diario, donde los docentes firman su llegada a la institución así como su salida.	La asistencia del personal es buena, existe pocas incidencias.	La asistencia del personal es buena, existe pocas incidencias.
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	La puntualidad en los alumnos es regular, tenemos un 98% de puntualidad en el alumnado. A todo alumno que acumula tres retardos se manda un aviso a sus padres para corregir esa situación, si no hay respuesta se manda citatorio a padres. La puntualidad en los alumnos es regular, tenemos un 98% de puntualidad en el alumnado. A todo alumno que acumula tres retardos se manda un aviso a sus padres para corregir esa situación, si no hay respuesta se manda citatorio a padres.	La puntualidad en los alumnos no ha mejorado y sigue siendo regular, con un 98% . A todo alumno que acumula tres retardos se manda un aviso a sus padres para corregir esa situación, si no hay respuesta se manda citatorio a padres.	Al inicio del ciclo escolar la asistencia es buena con algunos incidentes menores	La puntualidad y asistencia del alumnado, como cada año ha disminuido, tal vez el cansancio acumulado o los tiempos del ciclo escolar	Listas de asistencia. Los docentes llevan sus listas de asistencia, donde registran la asistencia del alumno así como la evaluación continua de sus actividades.	Listas de asistencia. Los docentes llevan sus listas de asistencia, donde registran la asistencia del alumno así como la evaluación continua de sus actividades.	Se detectó que varios alumnos llegan después de la hora de entrada, se procedió a realizar una campaña de concientización.	Se detectó que varios alumnos llegan después de la hora de entrada, se procedió a realizar una campaña de concientización.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Foránea Nº 27		Escuela Nº 60	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
	1. Alumnos dominan lectura, escritura y matemáticas de acuerdo con su grado escolar.	La subdirectora al inicio de su gestión en la escuela, observó que era importante fortalecer estos aspectos.	Se han implementado exitosamente estrategias que abonan a la lectura y escritura como el programa de locutores. Y se implementó un programa de matemáticas recreativas.	La escuela salió bien, en Lengua tuvo 11.9 % y nacional fue de 6.2 en Matemáticas 9 % y nacional 3.2 % en el nivel IV.	La escuela salió bien, en Lengua tuvo 11.9 % y nacional fue de 6.2 en Matemáticas 9 % y nacional 3.2 % en el nivel IV.
	2. Maestros inician puntualmente las clases.	Al inicio del ciclo escolar llegan tarde algunos docentes y miembros del personal.	Ha ayudado el hecho de que la subdirectora siempre está a la entrada de cada turno, dando la bienvenida. Y se pide puntualidad a quien llega tarde.	Registro de faltas y retardos en prefectura.	Registro de faltas y retardos en prefectura.
	3. Alumnos asisten puntualmente a clases.	Al inicio del ciclo escolar llegan tarde bastantes los alumnos.	Ha ayudado el hecho de que la subdirectora siempre está a la entrada de cada turno, dando la bienvenida. Y se pide puntualidad a quien llega tarde.	Registro de faltas y puntualidad por la mañana en trabajo social y prefectura. Registro en listas de docentes.	Registro de faltas y puntualidad por la mañana en trabajo social y prefectura. Registro en listas de docentes.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela N° 62		Escuela N° 156		Escuela N° 174		Escuela Foránea N° 4	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
NORMALIDAD MÍNIMA	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	La escuela cuenta con pizarrones interactivos en 8 de 18 aulas; no cuenta con biblioteca pues está, por necesidades de la escuela, se habilitó como salón de clase; cuenta con un laboratorio de ciencias al cual le falta mucho material y se utiliza poco.	La escuela cuenta con pizarrones interactivos en 8 de 18 aulas; no cuenta con biblioteca pues está, por necesidades de la escuela, se habilitó como salón de clase; cuenta con un laboratorio de ciencias al cual le falta mucho material y se utiliza poco.	Al principio se dota de libros, mochilas con útiles a todos los alumnos, se tiene disposición de materiales de biblioteca para todo el alumnado	Se incluyeron pizarrones electrónicos que incrementan los materiales audiovisuales a disposición de todos los docentes y alumnos de la escuela	Observación directa/comprobación	Observación directa/comprobación. Se pueden observar de forma directa.	Aun a pesar de existir un aula de computación los alumnos no tenían acceso a la misma.	Aun a pesar de existir un aula de computación los alumnos no tenían acceso a la misma.
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	El 75% del tiempo se utiliza principalmente en actividades de aprendizaje.	El tiempo que se utiliza principalmente en actividades de aprendizaje sigue siendo del 75%.	Falta entrevistar a alumnos y observar clase	Falta entrevista a alumnos y terminar observación de clase a docentes	Observación directa. Entrevista a alumnos. Aproximadamente entre los 20 o 25 minutos, la mayoría de los docentes realizan las actividades de aprendizaje efectivo. La directora entra a los grupos y observa a sus docentes en tres momentos del ciclo escolar.	Observación directa. Entrevista a alumnos	Por observación directa se detectaron solo en algunas clases actividades que no son de aprendizaje.	Por observación directa se detectaron solo en algunas clases actividades que no son de aprendizaje.
	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	Para lograr una mayor participación de los alumnos en la clase, el maestro diseñara su planeación, en base a su contexto, grupo, actividades y aprendizajes esperados. Innovará su sesión con la finalidad de crear ambientes de aprendizajes significativos.	Trabajo entre pares (alumnos) para que se ayuden a mejorar su desempeño en la materia. Se implementó una hoja de seguimiento para los alumnos focalizados en conducta y aprovechamiento. Se llevó a cabo la semana de recuperación para los alumnos que tenían uno o más bimestres reprobados logrando recuperar 25 alumnos y se encuentran varios más en proceso	Falta observar clase pero en observación extra aula, se percibe a los alumnos ocupados en actividades de clase	Persiste la apatía y el desinterés del alumno al abordar temas del curriculum	Observación directa. Los alumnos participan de forma activa en el aprendizaje. La comunidad del Tecuán es pequeña y los alumnos aún conservan actitudes de respeto y atención a los docentes.	Observación directa	Se percibe que un porcentaje regular de alumnos tienen problemas para expresarse por razones psicológicas o desinterés.	Se percibe que un porcentaje regular de alumnos tienen problemas para expresarse por razones psicológicas o desinterés.
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	La escuela no cuenta con plantilla completa de personal docente, nos falta maestro de español, maestro de artes, de secretariado y de biología.	Seguimos con la carencia de personal docente en las asignaturas de español, artes, de secretariado y biología	DRSE no proporciona maestros en algunas licencias, se tardan mucho en resolver el problema	Se ha regularizado el cubrir vacantes de grupos, pero se generan nuevas vacantes por jubilación que esperamos se solucionen pronto	Plantilla de personal. El problema se origina al no existir maestros que quieran viajar a la comunidad para impartir clases y menos cuando son pocas horas.	Plantilla de personal. La plantilla del personal no está completa. Durante la mayor parte del ciclo escolar el grupo de 1°. B no tuvo maestro de Geografía. El motivo es porque a ningún maestro le conviene asistir al plantel solo por cinco horas semanales ya que la escuela se encuentra muy alejada de las ciudades más grandes, como lo son en este caso Aguascalientes, Encarnación de Díaz y Lagos de Moreno, Jalisco.	Algunos maestros hacen uso de sus derechos laborales y solicitan permisos económicos a la dirección. Existe la ausencia permanente de un docente que atraviesa por un proceso jurídico.	Algunos maestros hacen uso de sus derechos laborales y solicitan permisos económicos a la dirección. Existe la ausencia permanente de un docente que atraviesa por un proceso jurídico.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Foránea Nº 27		Escuela Nº 60	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
NORMALIDAD MÍNIMA	4. Materiales a disposición de cada estudiante y se usan sistemáticamente.	No todos los docentes utilizan las herramientas como el pizarrón interactivo.	Se cuenta con material adecuado, aulas interactivas, computadoras para los docentes que lo solicitan y se tuvo curso de capacitación.		
	5. Tiempo escolar se ocupa en actividades de aprendizaje.	Por lo general se utiliza el tiempo a actividades de aprendizaje ya que se supervisan y atienden las situaciones que necesitan apoyo.	Se tiene el hábito de la supervisión por parte de los directivos para que se destine el mayor tiempo a actividades de aprendizaje.	No se han realizado visitas.	No se han realizado visitas.
	6. Actividades que logran participación activa de todos los alumnos.	Se sensibiliza a los docentes para que planeen estrategias de atención a todos los alumnos.	Ya implementado el programa de locutores todos los alumnos participan.	No se han realizado visitas.	No se han realizado visitas.
	7. Los grupos tienen maestros todos los días del año.	Piden algunas licencias pero los docentes dejan actividades específicas para sus grupos.	Se cuenta con personal completo, aunque siempre hay algunos casos de licencias o constancias médicas, para lo cual se cuenta con actividades específicas.	No hay registro, pero se cubren los grupos que se puede de acuerdo al personal con que se cuenta.	No hay registro, pero se cubren los grupos que se puede de acuerdo al personal con que se cuenta.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 62		Escuela Nº 156		Escuela Nº 174		Escuela Foránea Nº 4	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	Hemos respetado al 100% el calendario oficial.	Hubo un día en que se suspendieron clases por cambio de actividades (festejo del día del estudiante y día del maestro) pero alumnos y maestros hicieron acto de presencia en su horario respectivo.	Se tiene servicio regular al principio del ciclo	Hubo cambio de actividad en mayo, en beneficio de la convivencia sana y pacífica	Registro de asistencia de los grupos. Solamente existe un día que en la comunidad se toma, y es el día de la fiesta del pueblo que es el 5 de septiembre.	registro de asistencia de los grupos. Se lleva el registro de asistencia de los grupos por parte de los docentes.	Se cumple al 100% con el calendario escolar, se suspendieron las actividades dentro de los días laborales.	Se cumple al 100% con el calendario escolar, se suspendieron las actividades dentro de los días laborales.
ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR	% de aprobación	Llevar un seguimiento con alumnos en riesgo de reprobación e informar a padres de familia de los alumnos en riesgo a partir del término del primer periodo	Recuperar a los alumnos que estén en riesgo de reprobación del ciclo escolar. Trabajar entre pares (alumnos) para que se ayuden a mejorar su desempeño en la materia. Realizar una evaluación acorde a las necesidades de los alumnos, más motivantes. Practicar una planeación argumentada, que ayude a mejorar el desempeño de los alumnos.	Se considera el índice de reprobación del ciclo anterior para tomar decisiones en cuanto al diseño y priorización de problemáticas en la escuela	Se implementaron acciones de atención a padres de familia focalizando a alumnos con riesgo de reprobación y se establecieron compromisos entre padres de familia, docentes y alumnos para reforzar temas y actitudes	Programas, acciones implementadas. Solamente un maestro tiene un porcentaje de reprobación en sus grupos.	Programas, acciones implementadas.	Consideramos el índice de reprobación mínimo.	Consideramos el índice de reprobación mínimo.
	% de eficiencia terminal	Conocer el estilo de aprendizaje de los alumnos y con base a esto el maestro diseñara su planeación, tomando en cuenta el contexto, grupo, actividades y aprendizajes esperados. Innovará su sesión con la finalidad de crear ambientes de aprendizajes significativos.	Comunicación constante con los padres de familia por medio de llamadas telefónicas y/o visitas domiciliarias, de alumnos en riesgo de reprobación o abandono escolar	Se analizan resultados del ciclo anterior para establecer objetivos, metas y acciones en la ruta de mejora encaminadas a mejorar la eficiencia terminal	Se han desarrollado acciones para abatir el rezago y evitar el abandono escolar, se han realizado visitas a familias donde los alumnos dejan de asistir por parte de trabajo social	Acciones plasmadas en la Ruta de Mejora	Acciones plasmadas en la Ruta de Mejora. Diseño de actividades orientadas a mejorar los aprendizajes esperados de los alumnos, la comprensión lectora y la habilidad matemática.	Seguimiento continuo a alumnos c/rezago. Actividades diferenciadas. Trabajos coordinados entre docentes-dirección Y padres de familia.	Seguimiento continuo a alumnos c/rezago. Actividades diferenciadas. Trabajos coordinados entre docentes-dirección Y padres de familia.
	Acciones para prevenir el abandono escolar	No se diseñaron acciones pues el abandono escolar. Se da por causas ajenas a la institución: cambio de domicilio, cambios de escuela, emigran a otras ciudades, necesidades económicas de la familia, etc.	No se diseñaron acciones pues el abandono escolar. Se da por causas ajenas a la institución: cambio de domicilio, cambios de escuela, emigran a otras ciudades, necesidades económicas de la familia, etc.	Se analizan resultados del ciclo anterior para establecer objetivos, metas y acciones en la escuela para disminuir el abandono escolar brindando atención a alumnos rezagados y con bajo aprovechamiento	Se hacen comparativos y análisis de aprovechamiento para establecer estrategias de parte de docentes, padres de familia y alumnos para evitar el rezago, la reprobación y el abandono escolar	Acciones plasmadas en la Ruta de Mejora. Dos maestros tienen la comisión de visitar a los alumnos que por algún motivo comienzan a faltar y realizan visitas al hogar de los alumnos para poder identificar las causas por las que faltan.	Acciones plasmadas en la Ruta de Mejora	Consideramos el porcentaje bajo. Atención personalizada. Implementación de estrategias didácticas para recuperar alumnos con resultados insuficientes.	Consideramos el porcentaje bajo. Atención personalizada. Implementación de estrategias didácticas para recuperar alumnos con resultados insuficientes.
	Nivel sano en el ambiente de convivencia	Realizar, establecer y aplicar el reglamento oficial y a la vez diseñar estrategias atractivas ligadas a los aprendizajes esperados. Cumplir con el rol de vigilancia.	Realizar, establecer y aplicar el reglamento oficial y a la vez diseñar estrategias atractivas ligadas a los aprendizajes esperados. Cumplir con el rol de vigilancia.	El nivel de convivencia y vivencia de valores es bueno, aunque no faltan conflictos entre escolares por situaciones externas a la escuela. Se programan el estímulo de vivencia de valores	Se desarrollan actividades de convivencia que involucren a toda la comunidad escolar a través de estrategias globales de mejora	Observación directa. Programas/acciones. En la escuela secundaria técnica 174, los alumnos desarrollan actividades deportivas en contra turno y las acciones diseñadas en la ruta de mejora escolar están encaminadas a orientar las actividades deportivas al respeto individual y a la convivencia sana.	Observación directa. Programas/acciones. El ambiente escolar por parte de los alumnos y maestros es armónico y está orientado hacia la convivencia deportiva sana.	Se detecta un ambiente de integración, con algunas conductas que influyen en las relaciones escolares. Se da a conocer el reglamento escolar como una norma que regula y favorece la sana convivencia.	Se detecta un ambiente de integración, con algunas conductas que influyen en las relaciones escolares. Se da a conocer el reglamento escolar como una norma que regula y favorece la sana convivencia.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Foránea Nº 27		Escuela Nº 60	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
	8. Servicio educativo durante todos los días del calendario.	Se brinda servicio todos los días del año.	Se ofrece servicio educativo durante todos los días del calendario.	Por contingencia climática. Por ausencia de docentes ya sea por permisos o enfermedades, sólo algunos grupos, pero la escuela siempre ha dado el servicio.	Por contingencia climática. Por ausencia de docentes ya sea por permisos o enfermedades, sólo algunos grupos, pero la escuela siempre ha dado el servicio.
ABATIR EL REZAGO Y EL ABANDONO ESCOLAR	% de aprobación	El porcentaje de reprobación al término del ciclo anterior fue de 15.2%	Se avanzó mucho en la fase de recuperación. Se citó a padres de familia para solicitar su apoyo. Disminuyó el % de reprobación a 8%	Trabajo extraclase. Revisión continua de actividades. Procesos y proyectos. Cita a papás, reuniones extraordinarias.	Trabajo extraclase. Revisión continua de actividades. Procesos y proyectos. Cita a papás, reuniones extraordinarias.
	% de eficiencia terminal	Hay bajas por cambio de Estado o emigración a los Estados Unidos. 95%	Hay bajas de alumnos porque emigran a otros estados de la república o a los Estados Unidos. Pero también hay altas por lo que se tiene un 95% de eficiencia terminal.		
	Acciones para prevenir el abandono escolar	Se planean actividades y estrategias para abatir el abandono escolar.	Se ayuda a alumnos con problemas para que puedan realizar el trabajo desde casa por ejemplo alumnas embarazadas o alumnos con problemas de adicción.	Comunicarse con padres de familia. Cambio de grupo o turno. Diálogos, entrevistas orales. Reuniones extraordinarias.	Comunicarse con padres de familia. Cambio de grupo o turno. Diálogos, entrevistas orales. Reuniones extraordinarias.
	Nivel sano en el ambiente de convivencia	Hay docentes con arraigo y autoridad moral que coadyuvan a que la convivencia sea sana y pacífica.	Hay docentes con mucho arraigo que aportan a la escuela valores como el del respeto y la tolerancia. Se observó la atención fina con todo el personal de la escuela.	Vigilancia durante el receso. Control de salidas al baño.	Vigilancia durante el receso. Control de salidas al baño.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Nº 62		Escuela Nº 156		Escuela Nº 174		Escuela Foránea Nº 4	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
CONVIVENCIA ESCOLAR	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	Los problemas de acoso escolar han sido muy escasos y los pocos que se han presentado los ha resuelto el maestro en turno o la trabajadora social platicando con los padres y alumnos afectados.	Los problemas de acoso escolar siguen siendo muy escasos y las acciones para la solución de los pocos que se han presentado los ha resuelto el maestro en turno o la trabajadora social platicando con los padres y alumnos afectados	No hay evidencia de acoso escolar	No ha habido registro de acoso en este ciclo	Programas, acciones. Observación directa. No existen problemas de acoso escolar en nuestra escuela.	Programas, acciones. Observación directa.	En casos detectados, se trató con los involucrados; se incluyen en las asignaturas temáticas para prevenir este problema.	En casos detectados, se trató con los involucrados; se incluyen en las asignaturas temáticas para prevenir este problema.
	Acciones de prevención	Como son escasos sólo se ha pedido que se esté alerta a cualquier situación de acoso que se detecte para canalizarlo a trabajo social.	Como son escasos sólo se ha pedido a todo el personal que se esté alerta a cualquier situación de acoso que se detecte para canalizarlo a trabajo social.	Se implementan acciones de prevención de conflictos con la promoción de valores y la sana convivencia pacífica e inclusiva	Se han desarrollado conferencias de vivencia de valores con padres y alumnos, con docentes etc. se han desarrollado programas de vivencia de valores y se ha fomentado el respeto a la diversidad y la práctica de la tolerancia en la resolución de conflictos	Programa. Acción.	Programa. Acción.	Conocimiento y difusión del reglamento escolar. Promoción y difusión de los valores.	Conocimiento y difusión del reglamento escolar. Promoción y difusión de los valores.
APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	% de aprovechamiento	Promover una mayor participación en la clase. Mantener una buena disciplina. Desarrollar actitudes y valores de cooperación y respeto. Cumplir con sus actividades y materiales en tiempo y forma en cada una de sus asignaturas. Realizar las observaciones aúlicas sugiriéndoles a los docentes estrategias que mejoren la disciplina grupal así como dinámicas que motiven a los alumnos aumenten el interés por el estudio.	Llevar a cabo una semana de evaluación, para la recuperación de alumnos en riesgo de reprobación en este ciclo escolar (en la semana del 16 al 20 de mayo). Seguimiento a la hoja de firmas. Cubrir a los grupos que no tienen tutor en la hora de lectura. Cumplir con el rol de guardias	Se analizan los resultados del ciclo anterior para tomar decisiones sobre el aprovechamiento, se toman decisiones sobre el cumplimiento de la planeación y compartir experiencias de enseñanza entre pares para mejorar estrategias en el aula	Se ha mejorado en la estadística gracias al establecimiento de estrategias de enseñanza y socialización de prácticas exitosas entre pares	Concentrado de evaluaciones por bloque	Concentrado de evaluaciones por bloque. Se retoman los concentrados obtenidos de la plataforma de gestión educativa, donde se pueden identificar los índices de calidad educativa del plantel.	Al inicio del ciclo los resultados de la aplicación de la prueba diagnóstica indicaron que existen varias áreas de mejora que era necesario atender.	Al inicio del ciclo los resultados de la aplicación de la prueba diagnóstica indicaron que existen varias áreas de mejora que era necesario atender.
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	Un módulo a la semana dedicado a la lectura. En base a las lecturas realizadas solicitar: paráfrasis, síntesis, ensayos, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, cuestionarios	Lectura en casa, de 20 minutos al día, y registrar quienes lo llevan, por medio de un escrito relacionado con la lectura. Se continúa con un módulo a la semana de lectura con todos los grupos (martes 8:20 am).	Programa de lectura de comprensión, se programa compra de libros por parte de padres de familia.	Se ha tenido avance, se tiene programa de lectura de un libro o dos por bimestre con excelentes resultados	Programa, actividades en Ruta de Mejora. Lectura de textos estímulo centrándose en el análisis, síntesis y argumentación de los mismos.	Programa, actividades en Ruta de Mejora. Lectura de textos estímulo donde el alumno debe analizar, sintetizar y argumentar la información brindada en el texto estímulo.	En base a las actividades realizadas para mejorar el nivel de conocimientos encontramos un nivel medio en los alumnos, tanto en Comprensión Lectora y escritura.	En base a las actividades realizadas para mejorar el nivel de conocimientos encontramos un nivel medio en los alumnos, tanto en Comprensión Lectora y escritura.
	Habilidades matemáticas	Un módulo a la semana dedicado a ejercitar las habilidades matemáticas. Aplicar y revisar junto con los alumnos los ejercicios matemáticos	Continuar con el módulo a la semana dedicado a ejercitar las habilidades matemáticas. Aplicar y revisar junto con los alumnos los ejercicios matemáticos	se establecen estrategias de atención a algoritmos de matemáticas con base en resultados planea	Se ha avanzado poco en matemáticas por la falta de tiempo en la programación, faltó análisis y evaluación de resultados para retroalimentación de las actividades por parte de la academia	Programa, actividades en Ruta de Mejora. Diseño de estrategias para la mejora de la habilidad matemáticas.	Programa, actividades en Ruta de Mejora. Diseño de actividades donde se privilegia la resolución con operaciones básicas matemáticas.	Después de realizar el examen de diagnóstico y de analizar los resultados obtenidos, se concluyó que los alumnos se encuentran en nivel medio.	Después de realizar el examen de diagnóstico y de analizar los resultados obtenidos, se concluyó que los alumnos se encuentran en nivel medio.

PRIORIDADES	INDICADORES	Escuela Foránea Nº 27		Escuela Nº 60	
		Observaciones Iniciales	Observaciones Finales	Observaciones Iniciales	Observaciones Finales
CONVIVENCIA ESCOLAR	% de problemas de acoso en relación al ciclo 2014-2015	Se plantean estrategias para disminuir o abatir los problemas de acoso.	Se tiene un programa orientado a la cultura de la denuncia. Por otro lado se analiza lo familiar y lo académico de cada implicado.	Carpetas de incidencias de cada grupo.	Carpetas de incidencias de cada grupo.
	Acciones de prevención	Se involucra a padres de familia y se habla con alumnos.	Se involucra a alumnos y padres de familia orientado a temas de prevención de acoso.	Diálogo, entrevistas. Torneos.	Diálogo, entrevistas. Torneos.
APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS	% de aprovechamiento	La calificación promedio de los alumnos al inicio fue de 8.0	8.4% Mejoró 4 décimas.	Concentrado por grupo. Seguimiento p/supervisor.	Concentrado por grupo. Seguimiento p/supervisor.
	Nivel de comprensión en lectura y escritura	Al inicio estaba enfocada sólo a los docentes de Español.	La atención a estos temas se enfoca ya a todas las asignaturas sin embargo no ha habido la respuesta esperada. Estrategia global		
	Habilidades matemáticas	Al inicio estaba enfocada sólo a los docentes de Matemáticas. Se proyecta para una estrategia global.	La atención a estos temas se enfoca ya a todas las asignaturas sin embargo no ha habido la respuesta esperada. Estrategia global		

ANEXO 8

Ligas para formato de seguimiento de la Ruta de
Mejora.

ANEXO 8

LIGAS PARA FORMATO DE SEGUIMIENTO A LAS RUTAS DE MEJORA

DNAR

T112. Formato de seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbUFdiZHI5SkF1VVZZWEVuzXFwVnFTTIZtLVRN>

T112. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbT183bTBjVS1FcGRncFNlIamFSdTljTkU1cXBv>

T175. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTba21hTGdQMENxaDFZcjVldmlSZ2ZoVm9zeWhZ>

T50. Formato de seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbbFJxeFI1eTZuZkxJNGx5QlZUWkQwOTIRVjg0>

T50. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbSEZDS282ZzRNVFgybHFPUIR1ZWMwMGduMno4>

T51. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbdS1JUXY0S1c0TFJSRUpqSGh5OXc2VIFhRnp3>

T51. Formato seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbajhLdVNLb3Q3cER6a21naGdFU0xETW83cW9v>

T87. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbaWZVZUpHSVJOUWZXRmItNEItLUxxZGIZbnRN>

T87. Formato seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbQmJnQm9SLWRQUmg5QVhKM2R2S2hmdTh5RG5R>

T89. Formato de seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbX3hxTzlwNzV0M1RBVDNiaXpZdG9sVXUwX2tR>

T89. Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbTV92V2Y5U2REVUxEZWhwTmR1VFIJbW5tbnBR>

TEST 175, formato seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbT1IyMUhnU21NMmdrNmNZbHdDaUdOUjNzandy>

Formato de seguimiento Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbbVMzOHc1QnhTaDhEbeJma3BuQ0hONzl2WUsw>

Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbd29RR3h3bEixVGRRdld3dklvbWk0RnRhZTJr>

DRP

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbLVVpdDh0QS1XNzkyX2RHQW1wbE51T1VJeFJZ>

T60 Formato de seguimiento Ruta de Mejora DRP final (2)

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbSW5WdGdOckt2YUE>

T60 Formato inicial de Ruta de Mejora (3)

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbQURmdWRoenVPa0lZV0tjUHFDCnhjVU1FS0hN>

T62 Formato de seguimiento Ruta de Mejora DRP final

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbNTZDZm1ycG9FVDFzSFdxR2hEanFrXzFwdUdn>

T62 Formato inicial de Ruta de Mejora

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbb2tveG05Qmd5aHBiMklKczI0UDRzMUFsVDJF>

T156 Formato de seguimiento Ruta de Mejora DRP final_jaime mendez

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbbEduUC1wZGlfRWQ4aERXemNLRnZBZGRaQnBr>

T156 Formato inicial de Ruta de Mejora_jaime mendez

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbcnhIdnNuT1RYVVpqMW1zeFpPbnF4N0s4NWU0>

T174 Formato de seguimiento Ruta de Mejora (2)

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbU2dMY1lOdEhXZ0E4dDFqaEp6U3Y2T09NOWdr>

T174 Formato inicial de Ruta de Mejora (1)

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbU01od09Rd2tiem1RNTgxWEpMOUpHckJPWG9z>

F4 Formato inicial de Ruta de Mejora-1

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbZmcxdzNXMWg5QjRoZGxiVUIZNF9XRHAXeWZR>

F4. Formato de seguimiento Ruta de Mejora DRP final

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbd200UTl4UXBrMTh4Y1BaRzg3bWJneWE2QkZV>

F27. Formato de seguimiento Ruta de Mejora DRP final

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbSGpsQk1PT3hUTmh6TU40OXJiU01UQVAzTjQ0>

F27. Formato inicial de Ruta de Mejora (1) (1)

<https://drive.google.com/open?id=0B9kWrtQ6wJTbNIVBSUYxM0c1WlhaNIN3ZFZ6eXV0TnNFLUVj>