

Hernández-Marín, Gloria del Jesús; Ramírez Gómez,  
Katherine Rosario; Hernández Cahuch, Mayra Alejandra  
Autoevaluación del Liderazgo Pedagógico de los directores  
de secundarias, como apoyo a la mejora educativa  
Revista RedCA, vol. 1, núm. 2, 2018, pp. 101-122  
Universidad Autónoma del Estado de México  
. México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=748781531006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

## ***Autoevaluación del Liderazgo Pedagógico de los directores de secundarias, como apoyo a la mejora educativa***

**Gloria del Jesús Hernández-Marín**

[ghernandez1304@gmail.com](mailto:ghernandez1304@gmail.com)

**Katherine Rosario Ramírez Gómez**

**Mayra Alejandra Hernández Cahuich**

Universidad Autónoma del Carmen

**Recibido** 01 de septiembre del 2018

**Aceptado:** 25 de septiembre del 2018

### **Resumen**

Se comparten resultados preliminares de la primera etapa del proyecto “Evaluación de prácticas de liderazgo pedagógico de la dirección de centros escolares, como apoyo al fortalecimiento de la autonomía de gestión y los consejos técnicos escolares en el nivel secundaria del estado de Campeche financiado por CONACYT-INEE. Desde la autoevaluación de los directores, se hace una caracterización de las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección de las escuelas secundarias de ocho cabeceras municipales del estado de Campeche. Se utilizó el instrumento elaborado por Marina García-Garnica en el 2015, compuesto por 83 ítems valorativos organizados en bloques de contenido, que permiten recoger la opinión que tienen distintos actores de la comunidad escolar sobre las prácticas pedagógicas eficaces que desempeñan los equipos directivos de las escuelas. Los resultados demuestran que en el cien por ciento de escuelas que participaron en el estudio, existen prácticas eficaces de liderazgo, y como una debilidad valorada por los directores debe fortalecerse la coordinación de proyectos de innovación que involucre un mejor alcance de los niveles de logros de los estudiantes y los incentivos económicos y de reconocimiento para realizar su labor en secundarias de difícil desempeño.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, nivel secundaria, autoevaluación de directores.

## **Self-evaluation of the Pedagogical Leadership of the directors of secondary schools, as support for educational improvement**

### **Abstract**

Preliminary results are shared from the first stage of the project "Evaluation of pedagogical leadership practices of school management, in support of the strengthening of management autonomy and school technical councils at the secondary level of the state of Campeche financed by CONACYT-INEE. From the self-evaluation of the principals, a characterization is made of the effective practices of pedagogical leadership of the direction of the secondary schools of eight municipal capitals of the state of Campeche. The instrument developed by Marina García-Garnica in 2015 was used. It is made up of 83 value items organized into content blocks, which make it possible to gather the opinion of different actors in the school community on the effective pedagogical practices carried out by the school management teams. The results show that in one hundred percent of the schools that participated in the study, effective leadership practices exist, and as a weakness valued by principals, the coordination of innovation projects that involve a better range of student achievement levels and economic incentives and recognition to carry out their work in secondary schools with difficult performance should be strengthened.

**Keywords:** Pedagogical leadership, secondary level, self-evaluation of directors

### **Introducción**

Debido a que el liderazgo pedagógico de los equipos directivos cobra relevancia en la reforma de educación mexicana, por ser considerado uno de los engranajes para articular a las instituciones con el sistema educativo y ser gestor de la conformación de una comunidad escolar propositiva, colaborativa, con autonomía curricular y de gestión, que dé seguimiento objetivo y transparente de las estrategias que atiendan las Ruta de Mejora que guían a los Consejos Técnicos Escolares

(SEP, 2017). Fomentar el liderazgo pedagógico en la dirección escolar de las escuelas de nivel secundaria amplía las posibilidades de responder al compromiso de calidad, justicia social e inclusión que prioriza la Reforma Educativa de México, publicada en julio del 2017. Se identifica, como una de las condiciones básicas para gestionar el currículo en las instituciones, el Liderazgo

Directivo para “coordinar las definiciones del componente autonomía curricular y las correspondientes, alianzas e inversión en materiales y acompañamiento pedagógico, apoyar la transformación pedagógica de los docentes a su cargo, y dirigir la ética del cuidado de su centro escolar” (SEP, propuesta Curricular, p. 222).

Desde este análisis, las prácticas de liderazgo exitosas se identifican como “aquellas prácticas o modos de actuación que mejoran los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos” (Bolívar y Cerillo, 2015, p. 12). Se señala el establecimiento de objetivos como una herramienta poderosa de liderazgo en la búsqueda de la mejora de resultados de los estudiantes, porque contar con metas claras, orienta el esfuerzo personal y las iniciativas para concentrarse en agendas y prioridades en conflicto, que por la naturaleza de contexto cada centro escolar deba atender.

Al estar los Consejos Técnicos Escolares (CTE) integrados por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela, como encargada de planear y ejecutar decisiones para asegurar el cumplimiento de los principios y fines de la educación básica de México. Se hace necesario el fortalecimiento de liderazgo en estos equipos de trabajo, ya que en investigaciones como la de Cruz (2007), muestra al consejo técnico escolar “como ritual en la escuela secundaria centrado en análisis de datos cuantitativos estandarizados que permiten comparar de alumnos por medio de categorías estadísticas” (p. 863) lo que se señala como útil, pero que debe verse más como una construcción social que incite a interrogantes sobre las consecuencias prácticas que se pueden extraer, especialmente en el plano pedagógico, en donde el liderazgo del director requiere desarrollar una cultura académica más investigativa, ya que el nivel educativo de secundaria, se caracteriza por una alta densidad de problemas y déficit de respuestas.

Por otra parte, los aportes identificados en el informe general de seguimiento de los consejos técnicos escolares implementados en el ciclo escolar 2013-2014 observó que el “52% de la participación fue inconsciente, se mantenían en espera de recibir indicaciones del director o no había suficiente claridad en actividades” (SEP, p. 5); también se menciona que la revisión de avances y compromisos no necesariamente se hace con evidencias, lo que resulta ser una limitante para orientar mejoras en el aprendizaje de los estudiantes.

El informe de los CTE, indicó que entre el 75% y 90% de los CTE observados en la fase ordinaria han sido presididos por directores escolares, en las sesiones imperó el estilo democrático de liderazgo, “promover la participación del colectivo (aunque no siempre se logre), se priorizó el cumplimiento de las actividades de la guía como un fin, más que en la reflexión y la toma de decisiones colectivas, el uso de las rutas de mejora, es vista como un documento administrativo para control de la autoridad, sin relación con las necesidades del plantel o con las acciones de mejora” (p.8).

Es el estado de Campeche, se ha detectado la necesidad fortalecer el liderazgo pedagógico en los directores, ya que se ha identificado “Falta de autoridad y liderazgo académico por parte del director, desconocimiento del currículo de educación” (PEEME del estado de Campeche, 2016, p. 35). La revisión de la literatura evidencia que la capacidad de liderazgo en la dirección escolar, es un factor asociado al nivel de logro de los estudiantes, por ello esta contribución tiene como objetivo caracterizar, desde la autoevaluación del director, las prácticas de liderazgo pedagógico que realizan en la dirección de los centros escolares de nivel secundaria, en el estado de Campeche, como una primer diagnóstico que identifique áreas de oportunidad para crear un programa de formación de directores y subdirectores.

## Materiales y Métodos

En la tabla 1. Se muestra, los profesores y directores que participaron en el estudio, en esta etapa contribución, solo se expondrán resultados de los 23 directores que respondieron el cuestionario de ocho municipios.

**Tabla 1.** Muestra profesores y directores-subdirectores por cabecera municipal que respondieron la encuesta de liderazgo pedagógico.

Cabecera Municipal	Gral.	Tec.	Profesores		Total de profesores	Directores-subdirectores	Total
			General	Técnica			
1.Calkini	1	1	21	32	<b>53</b>	0	<b>53</b>
2.San Francisco de Campeche	2	4	22	121	<b>143</b>	<b>5</b>	<b>148</b>
3.Ciudad del Carmen	2	6	46	109	155	8	163
4.Champotón	1	1	6	7	13	1	<b>14</b>
5.Hecelchakán	2	0	42	0	42	1	43
6.Hopelchén	1	0	20	0	20	2	<b>22</b>
7.Palizada	1	0	12	0	12	1	<b>13</b>

8.Tenabo	0	1	0	15	15	0	<b>15</b>
9.Escárcega	1	1	17	25	42	3	<b>45</b>
10.Xpujil	0	1	0	13	13	0	13
11.Candelaria	0	1	0	15	15	2	<b>17</b>
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>186</b>	<b>337</b>	<b>523</b>	<b>23</b>	<b>546</b>

Para evaluar las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico en la dirección, se aplicó el cuestionario “Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar ”elaborado y validado por Marina García-Garnica en el 2015, el instrumento presenta una fiabilidad Alpha de Cronbach de 0.975 y está compuesto por 83 ítems de escala valorativa organizados en bloques de contenido, que permiten recoger la opinión que tienen distintos actores de la comunidad escolar sobre las prácticas pedagógicas eficaces que desempeñan los equipos directivos de las escuelas.

**Tabla 2.** Dimensiones del cuestionario prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección escolar

Dimensión	Subdimensión	N.º De Ítems
I. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro.	<input type="checkbox"/> Apoyo a la calidad docente <input type="checkbox"/> Gestión estratégica de recursos <input type="checkbox"/> Colaboración más allá de la escuela <input type="checkbox"/> Fijación y evaluación de las metas educativas	17 9 7 9
II. Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas	<input type="checkbox"/> Capacidad para compartir el liderazgo	6
III. Formación en habilidades pedagógicas.	<input type="checkbox"/> Formación de habilidades pedagógicas	
IV. Convertir la dirección en una profesión	<input type="checkbox"/> La dirección como una profesión	14 atractiva
V. Apoyo a las labores pedagógicas de la	<input type="checkbox"/> Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	

Fuente: García-Garnica, M. (2016): Universidad de Loyola Andalucía.

Para caracterizar las prácticas de liderazgo, se realizó un análisis descriptivo basado en frecuencias y porcentajes con el objeto de conocer la valoración que tienen los directores, y subdirectores, sobre las prácticas de liderazgo que se desempeñan en las secundarias de las cabeceras municipales del estado de Campeche. Se expone los resultados obtenidos para las dimensiones que explora el cuestionario, se hace referencia, a la escala “En mi centro”, para expresar el grado en que se producen esas prácticas en la realidad de las escuelas.

Para interpretar los resultados en los análisis descriptivos se han agrupado los valores de la escala Likert en tres categorías: “Poco-Nada”, “Suficiente” y “Bastante-Mucho, en congruencia con la recomendación de García-Garnica para identificar prácticas de liderazgo más eficaces. Para determinar la fiabilidad del instrumento *“prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar”* de García-Garnica (2016) en el contexto mexicano, se realizó la estimación basada en Alpha de Cronbach que asume los ítems con una escala tipo Likert. Se llevó a cabo para los 83 ítems dobles (166), Para todos los casos que respondieron el cuestionario (profesores, directores, subdirectores).

**Tabla 3.** Resultados del análisis de confiabilidad

Dimensiones	En mi centro			Sería deseable		
	N	NºItems	Alfa de	N	NºItems	Alfa de
			Cronbach			Cronbach
Apoyo a la calidad docente	544	17	0.948	545	17	0.958
Gestión estratégica de recursos	538	9	.854	534	9	.899
Colaboración más allá de la escuela	523	7	.899	514	7	.940
Fijación y evaluación de metas educativas	523	9	.957	518	9	.967
Capacidad para compartir el liderazgo	505	6	.913	498	6	.939
Formación de habilidad pedagógica	472	10	.945	465	10	.965
La dirección como una profesión atractiva	436	12	.912	436	12	.900
Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	175	13	.614	366	13	.877

**Nota:** Los resultados de la confiabilidad se obtuvieron, por el número de casos validos de los sujetos que contestaban cada ítem en el cuestionario.

En la Tabla 3, se identifica el análisis la fiabilidad para la muestra que respondió la encuesta, se obtuvo fiabilidad alta en las cinco dimensiones del cuestionario tanto en la escala “En mi centro” como en “Sería deseable”, se observa una fiabilidad baja en la dimensión ocho “Apoyo a las labores Pedagógicas de la Dirección” en la escala “Mi centro” cabe resaltar que algunos profesores, prefirieron no contestar en esta opción, porque mencionaron desconocer, si la administración apoya a las labores pedagógicas de la dirección.

## Resultados

### Caracterización de la muestra

El 61% de la muestra recolectada pertenece a las escuelas secundarias técnicas y el 39% lo componen las escuelas secundarias generales, el 100% de los directivos pertenecen a planteles cuyo sostenimiento es Federal. De los directivos participantes el 93% laboran en el turno matutino y el restante 7% en el vespertino. Con relación al sexo de los informantes el 48% corresponde a hombres y el 52% a mujeres. En cuanto a si, el centro educativo cuenta con algún reconocimiento de calidad, el 45% mencionó no contar con él, 23% dijo que, si y 32% no contestó, porque señaló no saber.

Sobre las edades un 10% de los 23 directores encuestados poseen menos de 30 años, un 21% se ubican en el rango de edad de 30 a 39, en el siguiente rango de edad 40 - 49 se registra un 17%, el 24% de ellos están entre los 50 y 59 años y con más de 60 años un 28%. La manera en que el informante obtuvo el puesto en el que actualmente se desempeña, se reporta que un 24% obtuvo por haber sido seleccionado por una comisión del plantel educativo, un 38% por concurso de oposición y un 38% no registraron la forma de asignación laboral.

Considerando los años de experiencia o labor en el área educativa, se observó que el 48% de los directivos tienen una antigüedad en el cargo de menos de 5 años, otro importante segmento está en la categoría de los más de 30 años de experiencia con el 21% de los informantes, 14% cuenta con 5 a 10 años de experiencia y el restante 7% con 11 a 20 años.

## **Dimensión 1. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en la secundaria**

Los resultados de la Dimensión 1. Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el Centro, considera las prácticas de liderazgo que desarrollan los equipos directivos en sus escuelas para elevar la calidad y la eficacia. Esta se compone de cuatro sub-dimensiones (a) Apoyo a la Calidad Docente, (b) Gestión Estratégica de Recursos, (c) Colaboración Más allá de la Escuela, y (d) Fijación de Metas educativas.

### *(a) Apoyo a la Calidad Docente*

Es en este sentido en la figura 1. (a) Apoyo a la Calidad Docente, se percibe que en el ítem 1. “mi centro” de la dirección crea un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes, predomina la valoración bastante-mucho (60%) y suficiente (40%). Del ítem 2, el (76%) opina que se fomenta el trabajo en equipo entre los docentes él, en caso del ítem 3. Supervisa la labor de los maestros/as en el aula, el 20% mencionó que nada o poco, el 43% suficiente y el 36.7 % bastante y mucho. Lo que refiere al ítem 4. Asesora a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones, se destaca que el 50% de los directores/subdirectores lo hace, el 40% entre bastante y mucho, y en un 10% nada y poco.

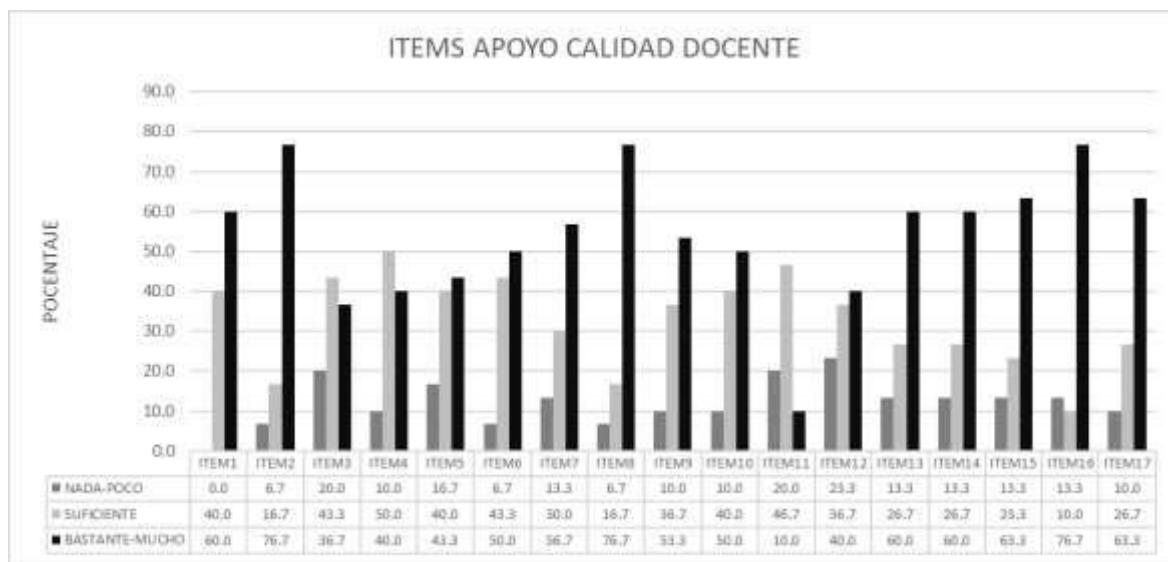
El ítem 5. Si, los directivos emplean instrumentos de evaluación docente propia, se destaca que entre 40.3 y 43.3 los utiliza entre suficiente, bastante y mucho, sólo un 16% no emplean mecanismos de evaluación propia. Sobre el ítem 6. Revisa las programaciones de aula para que estas permitan alcanzar aprendizajes de calidad, el equipo directivo manifiesta revisarlas bastante-mucho en un 50%, suficiente 43.3% y 6.7% nada-poco. En cuanto a incentivar a aquellos docentes que realizan su labor con eficacia (ítem. 7), se aprecia que el 56% de los directivos lo hace, el 30% con suficiente, 13.3% nada-poco.

Al respecto del ítem 8. Está disponible cuando el personal docente lo necesita para resolver cuestiones pedagógicas, predomina la valoración bastante-mucho con 76%, 16.7% suficiente y 6.7% nada-poco. Si se reúne con los maestros/as para conocer sus necesidades formativas (ítem 9) el 53% apreció que se reúne bastante-mucho, 30% suficiente, y 10% nada-poco. El ítem 10. Promueve una formación docente acorde a las necesidades detectadas en el centro, 50% valora bastante-mucho, 40% suficiente y 10% nada poco. El desarrollo de actividades formativas dirigidas

al profesorado empleando los recursos disponibles en el centro (ítem 11), conformó su valoración en 46.7% en la escala de suficiente, 20% nada-poco, y 10% bastante-mucho. En esta variable puede apreciarse la necesidad de mejorar el empleo de los recursos disponibles de la institución para actividades formativas para el profesorado.

Sobre la gestión en el currículo con el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica (Asesores Técnicos Pedagógicas), ítem 12, predomina la valoración bastante-mucho 40%, 36.7% suficiente y un 23% nada-poco. De manera paralela el ítem 13. Toma decisiones sobre asuntos curriculares relevantes (contenido, secuencia, actividades extracurriculares), se observó que el 60% de los directivos toma decisiones al respecto, un 26.7% de manera suficiente, y un 13.3% nada-poco. El ítem 14. Asegura que el currículo se adapte a las necesidades del centro (ámbito de la autonomía curricular, DOF: 07/06/2018), sobresale la valoración bastante-mucho 60%, 26.7 suficiente, y 13.3 nada-poco.

De la misma forma el ítem 15 y 16. Compromete a los docentes con la atención a la diversidad del alumnado y apoya al profesorado en su labor de atención a la diversidad, se vio favorecido en un bastante-mucho, suficiente y con sólo 13.3% nada-poco. En cuanto al ítem 17. Si se promueve el uso de las Tics en la secundaria, como apoyo a los procesos de aprendizaje se observó que la respuesta de los directores y subdirectores valoró con un 63% bastante-mucho, 26.7% suficiente, y 10% nada-poco.



**Figura 1.** Percepción apoyo a la calidad docente

(b) *Gestión Estratégica de Recursos*

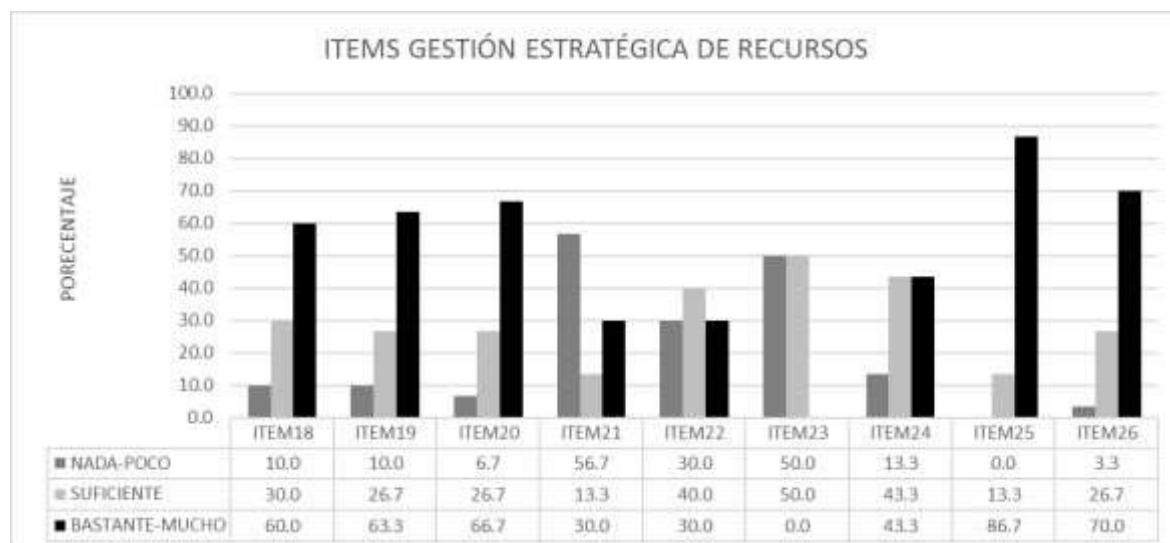
García-Garnica (2016) refiere a la gestión de recursos como la capacidad que tienen los directivos para utilizar los recursos económicos, materiales y humanos disponibles en el centro con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos (p. 505).

Es así que el ítem 18. Utiliza los recursos disponibles ajustándolos a los propósitos pedagógicos del centro, el 60% hizo hincapié en bastante-mucho, 30% en suficiente y 10% nada y poco. En el apartado de (ítem 19), se ocupa de que el centro cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente predominó con 66.3% en bastante-mucho, el 26.7% suficiente y 10% nada-poco. En cuanto, si el equipo directivo gestiona (ítem 20) el mantenimiento de las instalaciones el 66.7 % de ellos mencionó que bastante-mucho, 26.7% suficiente, un 6.7% nada-poco.

El ítem 21. Fomenta la posibilidad de obtener ingresos propios complementarios, presentó predominancia la valoración de nada-poco 56%, 13.3% suficiente y 30% bastante mucho. Los directivos encuestados valoran (ítem 22) que proponen requisitos de capacitación profesional para la ocupación de determinados puestos docentes con un suficiente 40%, 30% bastante-mucho, y 30% nada-poco, esta unidad de análisis representa un reto en la Concreción del Modelo Educativo para los directores, ya que se destaca que el apoyo técnico-pedagógico, en conjunto con la función

directiva debe “ fungir como asesor de la práctica educativa...dar seguimiento a las acciones de mejora... identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en las escuelas” (Modelo Educativo, SEP, p.111), lo que a razón del ítem 23. Decide sobre la contratación del personal docente del centro, se indicó que nada-poco con 50%, 50% suficiente, y 0% bastante-mucho.

Por otra parte, los directivos en el ítem 24. Sanciona a aquellos docentes que no cumple adecuadamente con sus funciones domina con 43% la valoración de bastante-mucho y suficiente. Un 13.3% nada-poco, aquí cabe resaltar en este análisis corresponde a lo que debe respetarse la Normalidad mínima, especificado en la Reforma Educativa, lo que también se analiza su congruencia en el ítem 25. Controla la asistencia del profesorado se destacó con bastante-mucho en un 86%, y un 13.3% en suficiente. Finalmente, se complementó con lo que exploró el ítem 26. Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro escolar, 70% destacó que bastante-mucho, 26.7% suficiente y 3.3% nada-poco.



**Figura 2.** Como percibe la dirección, la gestión estratégica de recursos

(c) *colaboración más allá de la escuela*

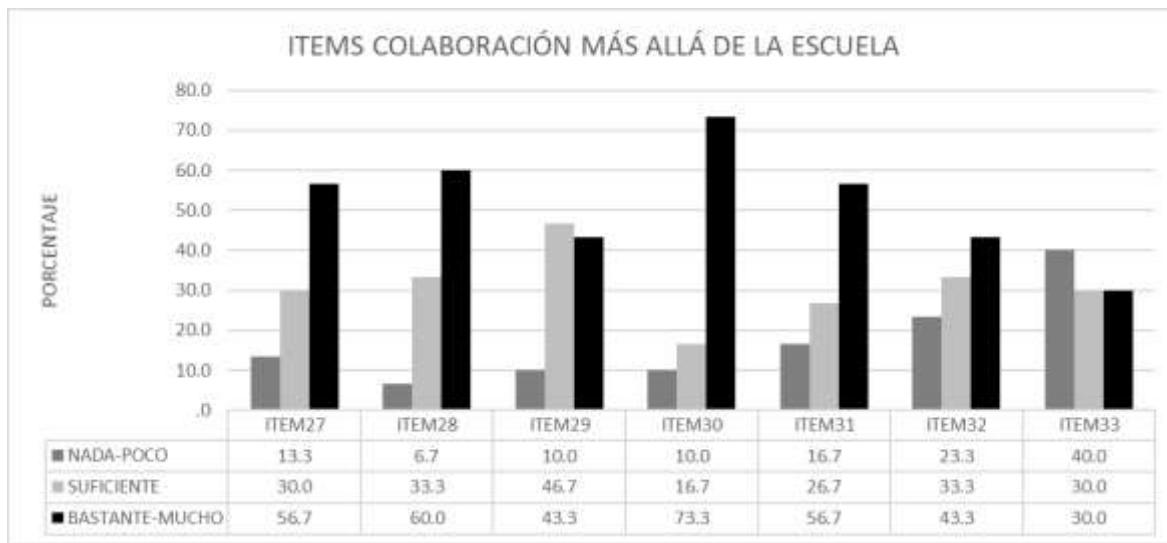
Esta sub-dimensión, de acuerdo con García Garnica autora del instrumento, consiste en fomentar las relaciones de la escuela con la comunidad que la rodea (centros, educativos, familias, asociaciones, empresas, organismos públicos, etc.), con el objetivo de compartir recursos y

conocimientos que proporcionen una mejora. Considera el fortalecimiento de la colaboración entre líderes, formando redes y trabajando de forma conjunta por la calidad de sus escuelas.

La práctica de liderazgo (ítem 27), mantiene relación con los directivos de otras escuelas por iniciativa propia, más de la mitad de los encuestados (56%) consideró que se relaciona bastante-mucho, 30% suficiente y 13.3% nada-poco. Además (ítem 28) se reúne de manera periódica con los equipos directivos de otros centros por mediación de la Administración, el 60% contestó bastante-mucho, el 33.3% suficiente y sólo el 6.7% nada-poco. Así también la práctica (ítem 29), colabora con otras escuelas en cuestiones de carácter educativo, se observó que cerca de la mitad de los directivos (43.3% y 46.7%) valoró en bastante-mucho.

En paralelo con el ítem 30. Favorece la implicación de las familias en el aprendizaje sus hijos/as, los resultados denotan que el 73.3% de los directivos favorecen esta práctica bastante-mucho, 16.7% suficiente y sólo un 10% nada-poco. Lo deseable sería que se favoreciera en un 100%, ya que, con base al Modelo Educativo vigente, las familias de los estudiantes “juegan un papel importante en la gestión escolar, al participar en la toma de decisiones cumplirán una función de contraloría social (SEP, 2017. P 179).

Es así que esta práctica de liderazgo se puede valorar también con el ítem 31, Fomenta la participación de las familias en los asuntos pedagógicos, del centro con lo que se aprecia con un 56.7%, la opción bastante-mucho, 26.7% suficiente, y 16% nada-poco. En relación (ítem 32) Colabora con otras instituciones de la comunidad para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, se identificó que 43.3% valoró la opción de bastante-mucho, 33.3% suficiente y 23.3% nada-poco. Asimismo, la participación (ítem 33) en redes de centros que ofrecen oportunidades de aprendizaje colectivo, reflejó con mayor puntuación (40%) nada-poco, 30% bastante-mucho y 30% suficiente.



**Figura 3.** Colaboración más allá de la escuela

(d) *Fijación y evaluación de metas educativas*

Se trata de establecer metas escolares que permitan que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes; así como de evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hacer los ajustes pertinentes en el programa escolar, desarrollando planes de mejora cuando sean necesarios. Todo ello, haciendo partícipe al profesorado. Al mismo tiempo, los líderes escolares deben ser responsables del uso que hacen de los recursos, así como de los procesos que establecen, respondiendo ante la administración y la comunidad por los niveles de logro alcanzados.

En la escala de “mi centro” se apreció que el conjunto de prácticas de liderazgo pedagógico que la componen, son realizadas por la mayoría de los directivos en un grado de bastante-mucho (65.42%), un promedio de 25.9% en suficiente mucho y 8.2% valorado en nada-poco. Los reactivos que integran esta sub-dimensión son: ítem 34. Se reúne con los maestros/as para analizar las prioridades pedagógicas del centro; ítem 35. Establece objetivos claros para la mejora del rendimiento escolar en el proyecto educativo, ítem 36. Hace que el profesorado se comprometa con los objetivos pedagógicos del centro; ítem 37. Analiza con los maestros/as los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos; ítem 38. Evalúa periódicamente el avance hacia los objetivos definidos; ítem 39. Analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula, ítem 40. Promueve la revisión de las programaciones didácticas tras cada sesión de evaluación; ítem 41. Desarrolla junto con el profesorado planes de

mejora basados en las evaluaciones; ítem 42. Responde ante la Administración por los niveles de logro alcanzados.

Cabe resaltar que existen tres prácticas de liderazgo que son percibidas por más del 70% de los directivos encuestados como predominantes 37. Analiza con los maestros/as los pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos; ítem 39. Analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula; ítem 41. Desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones. Lo que se encuentra consistencia con que establece la Reforma Educativa que a la letra dice “el apoyo técnico-pedagógico, en conjunto con la función directiva, debe actuar como asesor de la práctica educativa a partir del seguimiento de acciones de la Ruta de Mejora”, es decir, se identificará fortalezas y las áreas de oportunidad en las escuelas (Secretaría de Educación Pública; 2017. P.111).

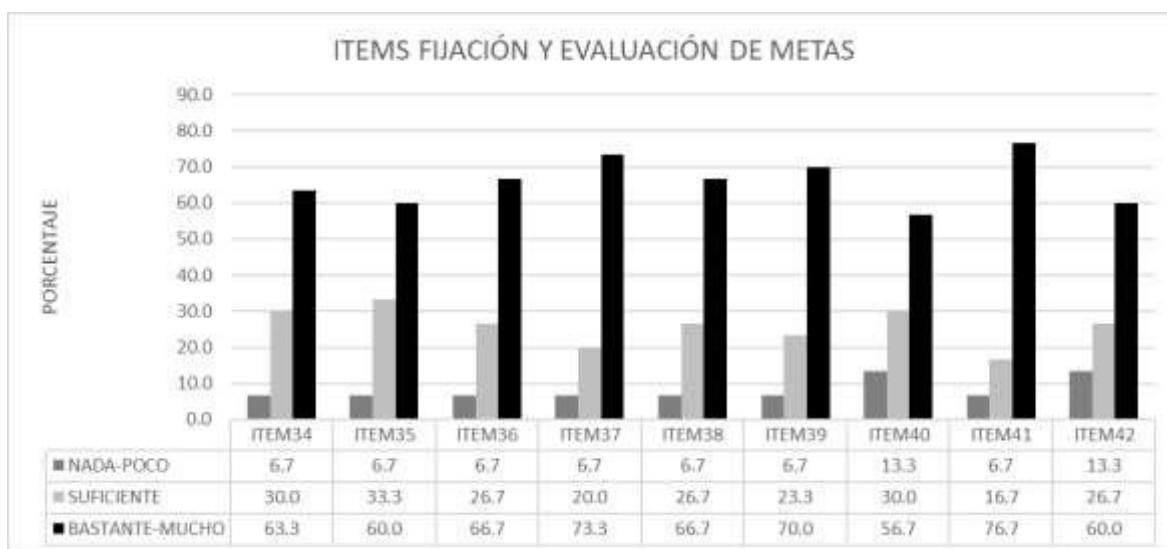


Figura 4. Fijación de metas, percibido por los directivos

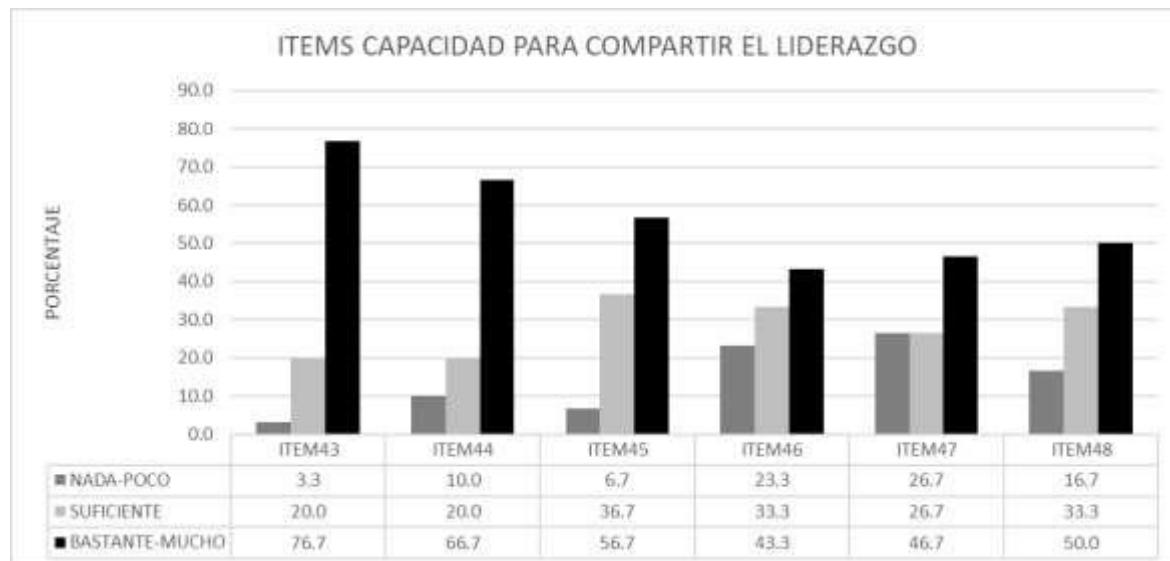
### ***Dimensión 2. Capacidad para compartir las responsabilidades Pedagógicas***

La Capacidad para compartir el liderazgo, García Garnica la define como la capacidad de la dirección para compartir responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela con potencial. Consiste en proporcionar oportunidades formativas y de desarrollo a otros miembros de la comunidad escolar, para apoyar sus capacidades de liderazgo y lograr que se impliquen activamente en las labores pedagógicas, en este caso de las secundarias.

Por su parte el ítem 43 que corresponde a Comparte responsabilidades pedagógicas con otros profesionales de la escuela, el 76% de los directivos manifestó entre bastante-mucho realizar esta práctica de liderazgo, el 20% suficiente, y 3.3% nada-poco. Sobre si, Delega responsabilidades educativas en docentes con capacidad de liderazgo (ítem 44), el 66.7% manifestó que bastante-mucho, 20% suficiente y 10% nada-poco.

En relación a si, los directivos Fomentan la implicación activa de la comunidad educativa en las labores pedagógicas del centro (ítem 45), se pudo apreciar que 56.7% valoró bastante-mucho, 36.7% suficiente, y 6.7 nada-poco.

En el aspecto del ítem 46. Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos, se identificó al 43.3% de directivos que lo hace bastante-mucho, en un 33.3% suficiente y 23.3% nada-poco. En el ítem 14. Se observa que la práctica de liderazgo: Concede incentivos a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa, se obtuvo que menos de la mitad de los directivos (46.7%) lo hace entre bastante-mucho, 26.7 suficiente, y 26.7 nada. Poco. A la vez el ítem 48. Crea equipos de trabajo que aborden proyectos educativos, reflejó que un 50% de la muestra evaluó crearlos bastante y mucho, 33.3% suficiente, y 16.7% nada-poco (ver figura 5).

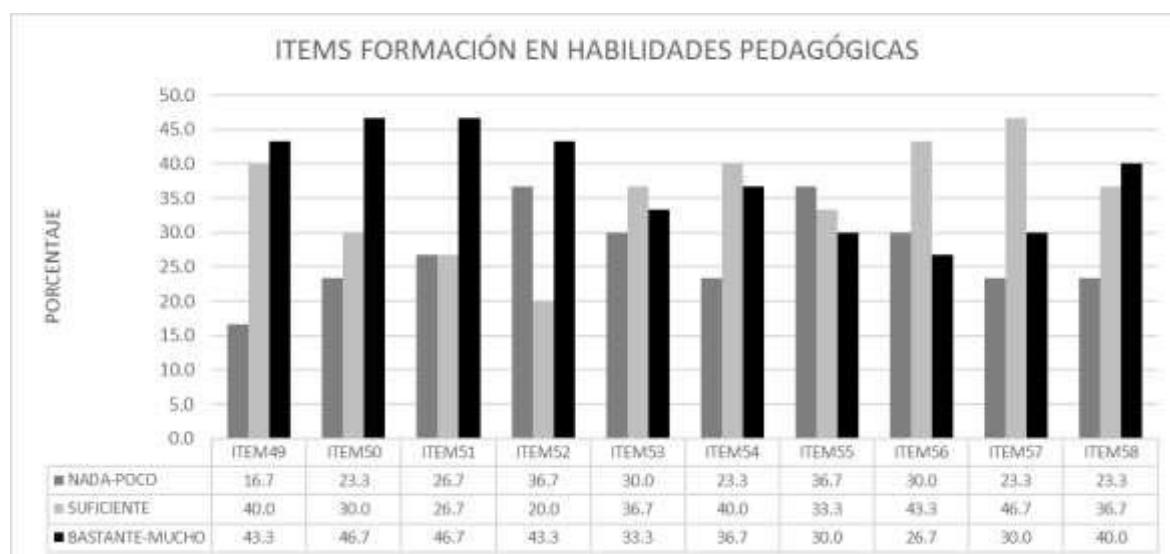


**Figura 5.** Capacidad para compartir el liderazgo, según directivos.

Sobre la base de los hallazgos, es pertinente considerar que la práctica de liderazgo pedagógico en la que menos del 50%, considera realizarla, refiere a: Proporciona oportunidades de formación a aquellos miembros del centro con capacidad para coordinar asuntos pedagógicos y conceder incentivos a los maestros/as que coordinan proyectos de innovación educativa. Para que una secundaria mejore sus niveles de logro, es importante que la planta académica cuente con oportunidad de formación vinculado a “los requerimientos de sus docentes y estudiantes a partir del conocimiento que les proveen las evaluaciones y su trabajo cotidiano. Por lo que se pueden diseñar opciones de formación, presenciales o a distancia, pero comunes para la entidad, y específicas para las regiones” (Secretaría de Educación Pública, 2017, p. 136).

### ***Dimensión 3. Formación de habilidades pedagógicas***

Esta referida a las oportunidades de formación que tienen los distintos miembros del equipo directivo desde que acceden al cargo, para desempeñar con eficacia las labores de liderazgo pedagógico que se les asigna.



**Figura 6.** Formación en habilidades pedagógicas, percepción directivos

### ***Dimensión 4. Convertir la Dirección en una profesión atractiva***

Pretende identificar las fortalezas y debilidades que presenta la dirección en nuestro estado de Campeche, a través de la visión de sus protagonistas. Este apartado contribuye a la profesionalización y significación de la dirección para que sea percibida como un cargo atractivo

para los candidatos adecuados. Los ítems examinan aspectos relativos al sistema de elección, salarios, incentivos económicos y profesionales, reconocimientos, oportunidades de carrera profesional, carga de trabajo y satisfacción global con el cargo.



**Figura 7.** Dirección como una profesión atractiva, percibido por los directivos

Del conjunto de prácticas que componen esta dimensión, puede apreciarse (figura 7) que en seis de los ítems predomina nada-poco, estos son ítem 63. Recibe incentivos económicos en función de los logros alcanzados, ítem 64. Recibe incentivos profesionales en función de los logros alcanzados, ítem 65. Recibe incentivos por realizar su labor en secundarias de difícil desempeño, ítem 66 participa en la formulación de políticas educativas a través de las asociaciones profesionales, ítem 67. Obtiene reconocimiento profesional por su labor, ítem 68. Recibe reconocimiento social por su labor.

Una práctica de liderazgo eficiente que se puede apreciar, entre la escala de suficiente y bastante-mucho es, que un 70% de los directores está satisfecho con el cargo que ocupa.

#### **Dimensión 5. Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección**

El propósito, es conocer la opinión de los encuestados acerca del apoyo que brinda la Administración Educativa del Estado para la puesta en práctica de todas estas labores pedagógicas de la dirección de las secundarias. En lo relativo al ítem 72. Concede autonomía para adaptar el currículo a las características del centro, existe un 46% de los directivos que valoraron esta práctica

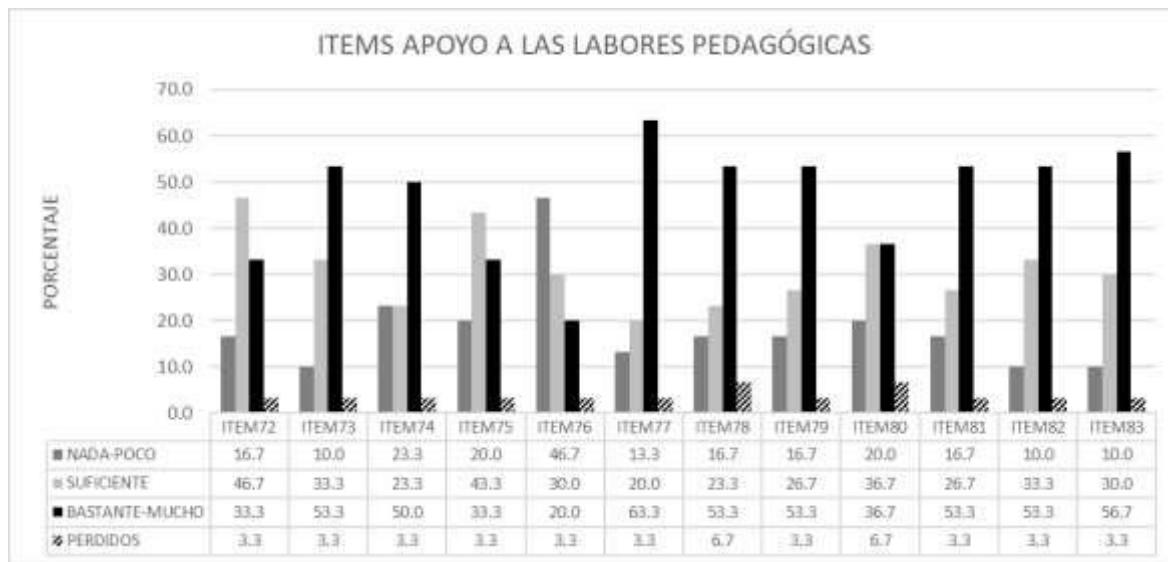
con suficiente, 33.3% bastante-mucho, 16% nada-poco. El apoyo a la dirección para que evalúe el trabajo de los docentes (ítem 73) es realizado por más del 50% de los directivos.

Particularmente si, se (ítem 74) Concede autonomía para gestionar los recursos económicos del centro, se encontró que bastante y mucho en más del 50% de los directivos que contestaron la encuesta, de manera paralela se aprecia que el 43.3% dijo que la administración educativa dota a la dirección de autonomía para la coordinación del personal del centro (ítem 75), mientras que 33.3% lo valoró con bastante-mucho, y un 20% nada-poco.

En el caso si la administración, Permite que la dirección participe en las decisiones sobre la contratación del personal docente del centro (ítem 76), la predominancia fue nada-poco (46.7%), sólo el 20% mencionó que se realiza esta práctica de liderazgo con bastante y mucho. Así más del 60% de los directores manifestó que la administración permite que la dirección sancione a los docentes que no cumplen con sus responsabilidades (ítem 77).

Sobre los ítems 78, 79, 81, 82 y 83. Apoya a la dirección en el desarrollo de planes de mejora, Promueve la realización de evaluaciones internas en los centros, Refuerza la distribución de las responsabilidades pedagógicas entre diferentes miembros del centro, y establece directrices que regulan las labores pedagógicas de la dirección, se observó que la administración, según la percepción de los directores apoya con bastante y mucho estas prácticas de liderazgo pedagógico, pues más del 50% de los participantes lo destaca.

Finalmente, en esta dimensión, la práctica que analiza el ítem 80. Impulsa la colaboración de la dirección con otras instituciones de su entorno, se muestra distribuido entre suficiente y bastante-mucho con 36.7%, 20% nada-poco, se considera que esta práctica de liderazgo tiene una amplia área de oportunidad, en el sentido de que “el aprendizaje no es un proceso mediado completamente por la enseñanza y la escolarización, sino el resultado de espacios con características sociales y físicas particulares, cuyas normas y expectativas facilitan o no que el estudiante aprenda” (SEP, 2017, P. 67).



**Figura 8.** Percepción de los directivos, de cómo la Administración apoya las labores pedagógicas.

La práctica de liderazgo que más se destacó es, la que corresponde a “la administración permite que los directivos sancionen a los docentes que no cumplen con sus responsabilidades”.

## Conclusiones

Los resultados de la autoevaluación que hacen los directores de sus prácticas de liderazgo permiten observar que más del 50% de ellos consideran apoyar la calidad docente, mencionan crear un ambiente de trabajo que contribuye a la mejora de los aprendizajes, predomina la valoración bastante-mucho, de la misma forma se puede apreciar la gestión estratégica de recurso, pues mencionan estar ajustándolos a los propósitos pedagógicos del centro.

Por otra parte, la práctica de liderazgo de colaboración más allá del centro, se presentó como una fortaleza, ya que hay más del 60% de los directivos que expresó reunirse periódicamente con los equipos directivos de otras secundarias, además fomentar la participación de las familias en los asuntos pedagógicos.

En lo que respecta a la fijación de metas, se detectó que esta práctica de liderazgo que pretende que todos los alumnos obtengan buenos aprendizajes; así como de evaluar periódicamente el avance hacia esas metas y hacer los ajustes pertinentes en el programa escolar, desarrollando planes de mejora cuando sean necesarios. Existen tres prácticas de liderazgo que son percibidas por más del 70% de los directivos encuestados como predominantes: Analiza con los maestros/as los

pasos que deben dar para alcanzar los objetivos pedagógicos establecidos; analiza con los docentes los datos de las evaluaciones para que puedan mejorar su práctica en el aula; y desarrolla junto con el profesorado planes de mejora basados en las evaluaciones.

La capacidad para compartir responsabilidades pedagógicas, más del 75% de los directivos manifestó que realiza esta práctica de liderazgo bastante-mucho. En donde sí se identifica una práctica de liderazgo en la que más de la mitad de los directores consideró necesario fortalecer la coordinación de proyectos de innovación educativa.

La percepción de la mayoría de los directores en “ver a la dirección como una profesión atractiva” se pudo apreciar que muy poco se recibe incentivos económicos en función de los logros alcanzados, así como muy poco incentivos por realizar su labor en secundarias de difícil desempeño. Sin embargo, una práctica de liderazgo eficiente que se evaluó en este apartado es, que los directores están satisfechos con el cargo que ocupan.

Finalmente, sobre el apoyo que brinda la administración educativa, al director de secundaria, para conceder autonomía y adaptar el currículo a las características del centro, se evalúa como una fortaleza, pues es una práctica de liderazgo que se lleva a cabo por más del 70% de los directores que participaron en el estudio.

## Referencias

- Bolívar, A. (2015) Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos, Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8 (2). Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2740/2927>
- Bolívar, A., Caballero, K. & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/2017nahead/1809-4465-ensaio-S010440362017002500780.pdf>
- Consejos Técnicos Escolares (2016). Recuperado de: <http://www.gob.mx/sep/acciones-yprogramas/consejos-tecnicos-escolares-educacion-basica>

Cruz González, F. (2007). El Consejo Técnico Escolar como ritual en la escuela secundaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12 (34), 841-865. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/140/14003403.pdf>

Díaz, G. (2015) Los consejos Técnicos, tesina inédita para obtener el grado de Licenciatura, documento sin publicar. Universidad Autónoma del Carmen

García-Garnica, M. A. (2016) Elaboración y Validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección, Rev. Curriculum y formación del profesorado 20 (3). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5768501>

García-Garnica, M. y Moral, S. (2015). El estudio de un liderazgo enfocado a la mejora, el compromiso y la justicia social. La experiencia de un centro de educación secundaria de Granada (España). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2) 149-170.

Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2880>

García-Garnica M. A, y Caballero Rodríguez (2015). ¿Qué prácticas Eficaces de Liderazgo Desarrollan los Directivos Andaluces en sus Escuelas? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 8(2) 129-147. Recuperado de

<https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2879>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (INEE). (2015). Resultados

Nacionales 2015. Recuperado de

<http://www.inee.edu.mx/images/stories/2015/planea/fasciculosnov/Planea9-1.pdf>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: INEE (2016). La educación obligatoria en México. Informe 2016. Recuperado en <http://www.inee.edu.mx/>

Ochoa Aguilar, Irmin. (2014). Los Consejos Técnicos Escolares: una ocasión para aprender. P. 14Innove: Revista de educación y nuevas tecnologías. Número: 6 Año: 2014 file:///C:/Users/docente/Downloads/Innove\_06.pdf

PEEME (2016). Gobierno del estado de Campeche: SEDUC (2015-2021) Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa, Campeche, región Sureste, México: INEE.

Secretaría de Educación Pública (2017). Modelo Educativo. Recuperado de  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo\\_Educativo\\_para\\_la\\_Educacion\\_n\\_Obligatoria.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacion_n_Obligatoria.pdf)

SEDUC, Gobierno del estado de Campeche (2015-2021) Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa, Campeche, región Sureste, México: INEE.

SEP (2013-2014) Informe de seguimiento Consejos Técnicos Escolares. Recuperado de  
<http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/PRIMARIA/6DOCUMENTOSDEAPOYO/InformeSeguimientoaCTE2013-2014.pdf>

SEP (2013-2014) Informe de seguimiento Consejos Técnicos Escolares. Recuperado de  
<http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/PRIMARIA/6DOCUMENTOSDEAPOYO/InformeSeguimientoaCTE2013-2014.pdf>