



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

**Año: III.                  Número: 3                  Artículo no.4                  Período: Febrero - Mayo, 2016.**

**TÍTULO:** La Función Docente y Directiva en Telesecundarias; factor determinante para fortalecer la ruta de mejora en Educación Básica.

**AUTORAS:**

1. Dra. Adriana Carro-Olvera.
2. Dra. María Elza Eugenia Carrasco-Lozano.

**RESUMEN:** Este trabajo presenta parte de los resultados del proyecto para fortalecer la ruta de mejora en la Educación Básica. El objetivo fue identificar la función que realizan docentes y directivos de telesecundarias para la: a) *Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas*, b) *Normalidad mínima de operación escolar*, c) *Disminución del rezago y abandono escolar* y d) *Desarrollo de una buena convivencia escolar*. El estudio fue cuantitativo, por lo que se aplicaron 67 fichas de observación en 29 escuelas. Se concluye que la función directiva y docente presentan importantes avances en la ruta de mejora; no obstante, requiere fortalecer actitudes, habilidades, conocimientos y decisiones en beneficio de los alumnos y alumnas de este nivel educativo.

**PALABRAS CLAVES:** Ruta de mejora, función docente, función directiva, Educación Básica, Telesecundarias.

**TITLE:** The teaching and management functions in Telesecondary schools; determining factors to strengthen the path of improvement in Basic Education.

**AUTHORS:**

1. Dra. Adriana Carro-Olvera.
2. Dra. María Elza Eugenia Carrasco-Lozano.

**ABSTRACT:** This paper presents some of the results of a project to strengthen the path of improvement in the Basic Education. The aim was to identify the functions teachers and directives perform in Telesecondary schools for a) Improving the skills of reading, writing and Mathematics, b) the minimal normality of school operation, c) reducing school backwardness and leaving of students, and d) developing a good school living. The study was quantitative and 67 observation sheets were applied in 29 schools. As a conclusion, the directive and teaching functions have important advances in the path of improvement; however, they require the strengthening of attitudes, skills, knowledge and decisions on behalf of the students of this educational level.

**KEY WORDS:** teaching function, directive function, Basic Education, Telesecondary schools, Path of improvement.

**INTRODUCCIÓN.**

El Sistema Educativo Mexicano enfrenta una serie de retos para lograr que todos los niños, las niñas y jóvenes, que actualmente cursan alguno de los niveles de Educación Básica, adquieran los aprendizajes y las competencias necesarias que les permitan desarrollarse académica y profesionalmente para la vida. La Política Educativa Nacional reconoce que para alcanzar este objetivo es necesario analizar cómo se están implementando los procesos educativos en las

escuelas. Para ello, en la Ley General de Educación se indica que la estrategia para el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las escuelas *tiene como objetivo mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnado, maestros y maestras, así como padres y madres de familia, bajo la coordinación del personal docente y directivo, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta* (DOF, 2014b).

Con base en el último diagnóstico del Programa Estatal de Fortalecimiento a Telesecundarias (PEFT) de la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET), se reveló que esta modalidad educativa presenta bajos niveles de aprovechamiento escolar, prácticas docentes convencionales, falta de materiales en apoyo al aprendizaje, de recursos humanos, de construcción, equipamiento y mantenimiento en su infraestructura, y de gestión escolar e institucional. Además, otra de las fallas que de manera recurrente presentan alumnos de este nivel, es el insuficiente dominio en habilidades para la lecto-escritura y razonamiento lógico-matemático, lo que provoca que tanto para primero y segundo grado no se logren los aprendizajes esperados con la consecuente reprobación y por ende deserción escolar (USET, 2012).

Ante este panorama, en el año 2012, la Secretaría de Educación Pública (SEP) realizó la *Encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior*, y los resultados mostraron que cada 100 alumnos que ingresaron a primero de primaria en el ciclo escolar 1999-2000, únicamente 36 se graduaron del nivel medio superior; es decir, que en promedio en los seis años de primaria 20 niños la abandonan, y de los 80 que concluyen, 3 ya no se inscriben a la educación secundaria. En la secundaria desertaron 17 niños, y de los 60 que egresaron de la secundaria 1 ya no se inscribe en el nivel medio superior. Finalmente, en este último tramo escolar desertaron 24 alumnos. Lo que revela que solamente ingresan a nivel medio superior el 60% de los inscritos (SEP, 2012a).

En este contexto de urgencia de acciones para revertir el problema, el proyecto *Prioridades y Condiciones Educativas para el Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar en las escuelas de Educación Básica del estado de Tlaxcala*, implementado por la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos de Tlaxcala (USET), fue diseñado con el propósito de identificar cómo la función directiva y docente está contribuyendo a disminuir los rezagos y a cumplir las acciones educativas prioritarias definidas en el objetivo 3.2 del Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013) y a fortalecer la Autonomía de Gestión en las Telesecundarias del Estado de Tlaxcala, por lo que el objetivo de la investigación fue *identificar la función que realiza el personal docente y directivo en telesecundarias para fortalecer a través de las prioridades y condiciones educativas establecidas en la ruta de mejora, la autonomía de gestión en sus escuelas*. Por lo anterior, en este reporte de investigación se presenta el análisis de los resultados derivados de la aplicación de 67 fichas de observación de la función directiva y docente en 29 escuelas telesecundarias oficiales de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET).

## **DESARROLLO.**

### **La función directiva y docente.**

Los docentes y directivos de la institución educativa constituyen uno de los agentes más significativos en la formación de los educandos. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), en su Informe *Los docentes en México*, menciona que éstos son identificados, en la reforma educativa reciente, como los responsables directos del proceso enseñanza-aprendizaje (INEE, 2015). El artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos les señala como parte de los elementos por los cuales el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria, de manera que los materiales y métodos educativos, la organización

escolar, la infraestructura educativa y su idoneidad garanticen el máximo logro de aprendizaje. Es así, como ante las actuales reformas, la carrera directiva y docente desempeña funciones con un marco normativo regulatorio de cambio cultural establecido en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), que en el artículo 4to concibe la figura del docente como aquel profesional de Educación Básica y Media Superior que asume ante el Estado y la sociedad *la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos en la escuela, y en consecuencia, es responsable del proceso de enseñanza aprendizaje* (DOF, 2013).

En cuanto a la función docente, el mismo informe, el de los maestros 2015, indica que son ellos y ellas el primer y más importante punto de contacto con niños y jóvenes que tiene el Sistema Educativo Nacional (SEN), los señala como los responsables de entablar la relación pedagógica a través de la cual el Estado Mexicano contribuye a la formación intelectual, moral y afectiva del alumnado; no obstante, para la realización de sus labores es el mismo Estado quién está obligado a proporcionarles los recursos materiales y humanos suficientes, adecuados y organizados para el logro de sus metas (INEE, 2015).

En relación al subsistema de Telesecundarias, los resultados del Teaching and Learning International Study (TALIS, 2013) indican que “La telesecundaria se ha consolidado como uno de los servicios más eficaces para ampliar la cobertura de atención en Educación Básica, que es una modalidad diseñada para atender aquellos sectores de la población en condiciones de ruralidad, pobreza y dispersión; no obstante, esta acción por si sola está distante de saldar la deuda en términos de equidad y eficacia para con sus principales usuarios” (COLMEE, 2015).

En este sentido, la función que realice el maestro o maestra de Telesecundaria es esencial y determinante para poder generar el proceso enseñanza-aprendizaje, para contribuir en la formación integral del alumnado, para fomentar actitudes positivas, habilidades y destrezas que desarrollen su capacidad de analizar, participar y crear (SEP, 2012b). En cuanto a la función

directiva, se le considera en otro nivel; él director o la directora, es uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de las instituciones, es el espacio en donde se ve sometido todos los días a múltiples requerimientos escolares: es uno de los personajes cuyo cargo esta diseñado para dar una adecuada respuesta a las exigencias de la reforma educativa.

Santizo (2013), al respecto sugiere, que las escuelas diseñen ambientes de colaboración entre maestros y maestras, padres y madres de familia, lo cual implica un proceso complejo de coordinación y de comunicación que no es fácil desarrollar entre la figura docente y directiva inmersa en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En definitiva, para la Secretaría de Educación Pública (SEP), la función de ambos en Educación Básica, va más allá de fungir solo como coordinadores, indica, son ellos los responsables de la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje, pero además son promotores de actitudes solidarias y comprometidas con el desarrollo cultural y económico de la comunidad (SEP 2012b).

### **La autonomía de gestión escolar en la Educación Básica.**

La autonomía para la gestión escolar es un concepto que Dorantes (2010:257) define como la facultad de ejercicio de atribuciones y funciones de decisión para la consecución de las finalidades que la ley otorga a una institución. Santelises (2003) la entiende como una descentralización de responsabilidades del Estado, por mayores responsabilidades escolares de participación, información y capacidad de gestión, que señala, puede contribuir a fortalecerla; pero en caso de no contar con las condiciones para ejercerla, puede afectarla y hacerla más débil. No obstante, para el marco normativo actual, la autonomía de gestión, es *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 alumnos y alumnas que atiende* (DOF, 2014a).

En estos tiempos es evidente que la autogestión no puede ser igual en cada nivel educativo, Dorantes (2010) afirma que la determinación para alcanzar las finalidades educativas es una parte fundamental para establecer la autonomía de naturaleza técnica. Esto significa que el sistema deberá centrar su actividad en el logro de los aprendizajes de todos y cada uno de los alumnos y alumnas que atiende sin menoscabo de su condición socioeconómica, raza etnia o profesión. Para Moss, (2006), la autonomía de gestión escolar son las competencias para transformar los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que pueden evidenciar su trabajo cotidiano. Al respecto, Martínez (2015), subraya que México es el primer país de la región latinoamericana en generar por ley una ruta de mejora de la educación, a través de la emisión de directrices, la ruta sin duda, impactará en la actuación de toda la comunidad escolar, siendo el personal directivo y docente el primer contacto.

Los criterios normativos que definen las actuales prioridades y condiciones educativas para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de Educación Básica, establecidos en el acuerdo 717 (DOF, 2014a), por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar, considera con base en el artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es obligación del Estado garantizar la calidad en la educación obligatoria, de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de docentes y directivos son algunos elementos que garantizan el máximo logro de aprendizaje del alumnado. Bajo estas premisas, la escuela centrará su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los alumnos y alumnas que atiende. Por ello, en el capítulo II, disposición sexta, puntualmente se menciona que los programas y acciones generados por las autoridades educativas locales y municipales para el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas deberá contribuir al desarrollo de las siguientes prioridades y condiciones educativas:

- a) *Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.* Con el fin de garantizar el fortalecimiento de las competencias educativas por medio de herramientas básicas para el aprendizaje.
- b) *Normalidad Mínima de Operación Escolar.* Certificar que las escuelas cumplan el servicio educativo de manera correcta, veraz y puntual en los rubros de asistencia a la institución, puntualidad de horarios, disposición de material, planeación educativa y dominio de las herramientas para el buen desarrollo de su función.
- c) *Disminución del rezago y abandono escolar.* Dar seguimiento puntual a los alumnos y alumnas que presenten bajos logros educativos para brindarles una atención focalizada y atender posibles situaciones de abandono escolar.
- d) *Desarrollo de una buena convivencia escolar.* Resguardar la convivencia pacífica de la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre educandos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar.

### **La Telesecundaria.**

Con el propósito de aumentar la capacidad y cobertura del servicio educativo de nivel secundaria y atender la demanda de las poblaciones asentadas en lugares alejados de las zonas urbanas, en 1969, el sistema educativo, ofreció a la población escolar de nivel primaria la modalidad de cursar el siguiente nivel educativo en la modalidad de Telesecundarias. Desde entonces, este subsistema atiende a la población ubicada en comunidades rurales o de alta marginación con la particularidad de emplear medios electrónicos y de comunicación como la televisión, la señal satelital y los videos en sus procesos educativos (INEE, 2013); así, esta modalidad educativa posee características contextuales, estructurales y pedagógicas distintas al resto de las secundarias presenciales y expositivas, tanto públicas como privadas. La Telesecundaria, como



los otros subsistemas de Educación Básica, debe garantizar que su alumnado logre los objetivos de aprendizaje establecidos por el currículo durante su paso por la escuela (Santos, 2001); sin embargo, la realidad de estos planteles es diferente, generalmente son espacios que carecen de infraestructura y estructuras completas, y comúnmente adoptan un modelo en el que sus directores suelen ser profesores de grupo asignados en comisión a la función directiva cumpliendo ambos roles. En este sentido, Navarro (2014) asegura que la organización de la telesecundaria es semejante a la escuela primaria tradicional o multigrado, en la que el mismo profesor es quien atiende todas las asignaturas, todo el alumnado, y en algunos casos, a todos los grupos.

### **Planteamiento.**

Indicadores del Panorama Educativo Nacional 2013 revelaron que para el periodo escolar 2012-2013 la población escolar de nivel secundaria matriculada fue de 6 340 232 lo que significa el (24.5%) de la población escolar total. De ese universo, 3 187 458 se encuentran en secundarias generales (50.3%) ubicados en un total de 11 473 planteles educativos; 1 773 320 en secundarias técnicas (28%); 28 489 en secundarias de servicios a trabajadores (0.4%); 32 164 en secundarias comunitarias (0.5%), y 1 318 801 en telesecundarias (20.8%) instaladas en 18 352 planteles o centros educativos (INEE, 2013).

En el Estado de Tlaxcala, el Subsistema Telesecundarias trabajó hasta el año 2011 en 73 planteles con una matrícula escolar de 9 358 alumnos, que representaban el 0.8% de la cifra nacional, este alumnado se encontraba distribuido así: 3 239 en primer grado, 3 271 en segundo, y 2 848 en tercero; actualmente la entidad registra un total de 78 planteles para esta modalidad (USET, 2012) (USET, 2015).

**Objetivo general.**

Se determinó como objetivo general Identificar cómo la función docente y directiva contribuyen al fortalecimiento de una autonomía de gestión a partir de las prioridades y condiciones educativas en escuelas de Educación Telesecundaria del Estado de Tlaxcala.

**Muestra.**

Se seleccionaron de manera aleatoria 29 escuelas de los 78 centros escolares que se encuentran en el Subsistema de Telesecundarias federales de la USET, y en cada institución se aplicó una ficha de observación a directores y 2 fichas a docentes en las escuelas con 6 grupos (o más) y en las que tenían menos, se aplicó una ficha; por lo tanto, se obtuvieron un total de 28 fichas de observación de la función directiva y 39 de la función docente.

**Características de la población objeto de estudio.**

Del personal docente observado en la práctica de su función, el 41% fueron hombres y el 59% mujeres, de los cuales el 43.6% atienden primer grado, el 33.3% el segundo, el 20.5% el tercero y el 2.6% representa a los docentes que atienden dos grupos. En el mismo sentido de los 28 directores, el 60.7% tenían el nombramiento de comisionados con grupo, y el resto (39.3) como técnicos.

**La Metodología.**

La metodología con la que se desarrolló la investigación fue cuantitativa-descriptiva. Para la recolección de datos se aplicaron un total de 67 fichas de observación, 28 a directivos y 39 a docentes en 29 escuelas de Subsistema de Telesecundarias.

El procedimiento metodológico se llevó a cabo en cuatro fases:

***Fase 1. Curso-Taller para la elaboración y revisión de las fichas de observación para ambos agentes.*** En esta etapa se convocó a los integrantes de las mesas técnicas divididos por niveles de Educación Básica en el Estado, quienes trabajaron en tres aspectos.

a) *Delimitación de las prioridades y condiciones educativas*, para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.

b) *Análisis del contenido*, pertinencia de los ítems que conformaron el instrumento para la observación de los agentes educativos.

c) *Elaboración de la ficha de observación definitiva*, para ser aplicada a través de los representantes de las mesas técnicas con base a la muestra definida.

En esta primera fase cabe mencionar que el instrumento se elaboró a una escala Likert con los criterios valorativos de: Nunca, A veces, Casi siempre, y Siempre para cuatro unidades de análisis básico conformadas con un total de 24 indicadores para la función docente, y 23 para la función directiva.

***Fase 2. Selección de la muestra.*** El total de las escuelas de Educación Telesecundaria seleccionadas para el estudio se calculó a través de un muestreo de tipo probabilístico con la técnica sin reemplazo de números aleatorios. Lo que derivó en el total de fichas de observación de la tabla 1.

**Tabla 1.** Escuelas seleccionadas para aplicar las fichas de observación de la función docente y directiva.

<b>Telesecundarias USET.</b>					
Nivel educativo	Telesecundarias Totales en el Subsistema	Centros de trabajo/escuelas	Fichas de observación aplicadas a docentes	Fichas de observación aplicadas a directivos	Total
Telesecundaria Federal.	78	29	39	28	67

**Fuente:** Datos estadísticos de la Dirección de Educación Básica USET.

**Fase 3. Validación y aplicación del instrumento.** Se revisó y validó el instrumento de observación entre los responsables de la mesa técnica que conforma el nivel educativo de Telesecundarias USET, y posteriormente se realizó la planeación de la aplicación, considerando tres momentos:

1ro. Recepción del número y tipo de escuelas seleccionadas.

2do. Capacitación a aplicadores para asegurar la calidad del levantamiento de datos.

3ro. Aplicación de las fichas de observación.

**Fase 4. Análisis de los resultados.** Los datos obtenidos se interpretaron y analizaron a partir de la estadística descriptiva con tablas de contingencia y frecuencias procesadas en el programa estadístico SPSS versión 2.1.

### **Resultados.**

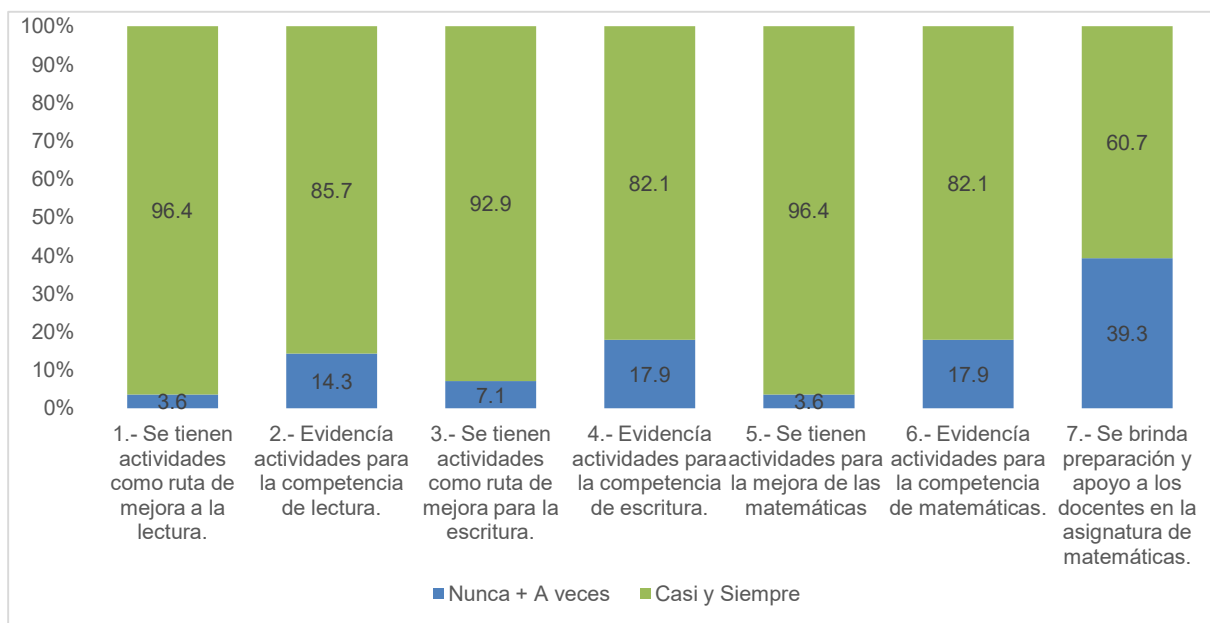
Los resultados se interpretan con base a los datos de 67 fichas de observación de la función docente y directiva recolectadas en escuelas de Educación Telesecundarias federales del Estado de Tlaxcala. El análisis se presenta primero para directivos y posteriormente para docentes, considerando las cuatro unidades de análisis de la ruta de mejora.

## Función Directiva.

### a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.

Como se observa en el gráfico 1, la competencia para la lectura es uno de los indicadores que mayor desarrollo presenta; 96.4% del personal directivo está trabajando con su profesorado en actividades para fortalecer la escritura y matemáticas. El comportamiento se mantiene relativamente homogéneo; sin embargo, la barra no.7 revela que un 39.3% no está realizando acciones para mejorar la preparación de los maestros en matemáticas, aún cuando el diagnóstico realizado indicó que se requiere atención para la comprensión matemática, ya que únicamente el 60.7% de los directivos está trabajando en la apoyo a fortalecer las condiciones de aprendizaje (Véase indicador 7).

**Gráfico 1.** Función directiva para la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.



**Fuente:** Elaboración propia.

b) **Normalidad Mínima de Operación Escolar.** En la tabla 2 se observa que los indicadores del 1 al 5 mantienen un avance de más del 80%; no obstante, no se está cumpliendo en la totalidad en

puntualidad y asistencia, así mismo en el indicador 6, el 35.7% del personal directivo nunca o a veces nunca esta implementado acciones para hacer un correcto uso del material didáctico, y el 46.4% de directivos no está revisando que la planificación del personal docente coincida con las acciones realizadas en el aula.

**Tabla 2.** Función directiva para la normalidad mínima de operación escolar.

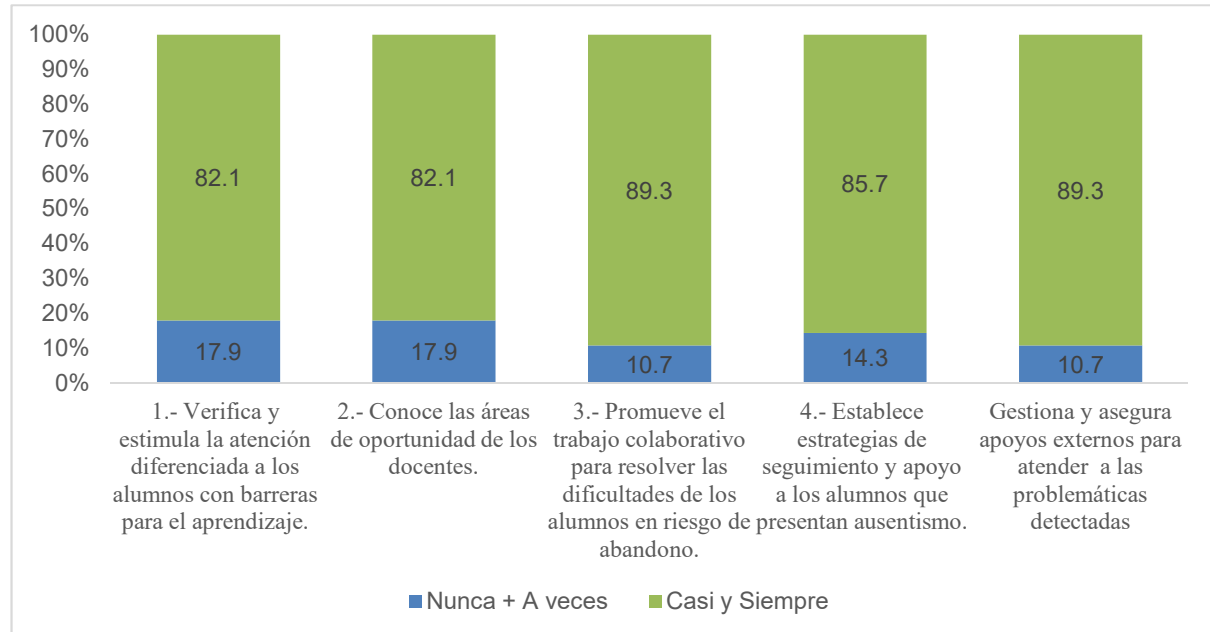
No.	Indicador	Nunca + A veces %	Casi y Siempre %
1	El inicio y término de la jornada se apega al horario establecido.	10.7	89.3
2	Al inicio de la jornada, está presente la totalidad del alumnado.	17.9	82.1
3	Cuando no se cuenta con la totalidad de la plantilla docente, Implementa estrategias para garantizar el servicio educativo a todos los grupos.	3.6	96.4
4	Realiza acciones para que todo el personal docente disponga del material didáctico que sugiere el modelo fortalecido de telesecundaria.	7.1	92.9
5	Realiza acciones para que todos los grupos cuenten con el mobiliario y equipo necesario.	3.6	96.4
6	Se verifica que el material didáctico del modelo fortalecido de telesecundaria sea utilizado sistemáticamente.	35.7	64.3
7	Verifica que la planificación de los docentes coincida con las acciones realizadas en el aula.	46.4	53.6

**Fuente:** Elaboración propia.

c) **Disminución del Rezago y Abandono Escolar.** El gráfico 2 muestra que en cada uno de los indicadores más del 10% de directivos no está realizando acciones para integrar al alumnado que

presente alguna barrera de aprendizaje, que este en riesgo de desertar, o que de seguimiento a los que presenten ausentismo.

**Gráfico 2.** Función directiva para la disminución del rezago y abandono escolar.



**Fuente:** Elaboración propia.

d) **La buena convivencia escolar.** Este es el rubro, que tal como se observa en la tabla 3, presenta los mejores resultados, ya que el cumplimiento de los indicadores es superior al 90%, inclusive en dos indicadores, el 2 y 3, se cumplen al 100%.

**Tabla 3.** Función directiva para la buena convivencia escolar.

No.	Indicador	Nunca + A veces %	Casi y Siempre %
1	Se percibe el liderazgo directivo.	7.1	92.9
2	El vocabulario utilizado por el director es incluyente, respetuoso, sencillo y claro.	0	100
3	La comunicación verbal y no verbal es efectiva.	0	100
4	Se tiene claridad de la misión de su centro escolar.	3.6	96.4

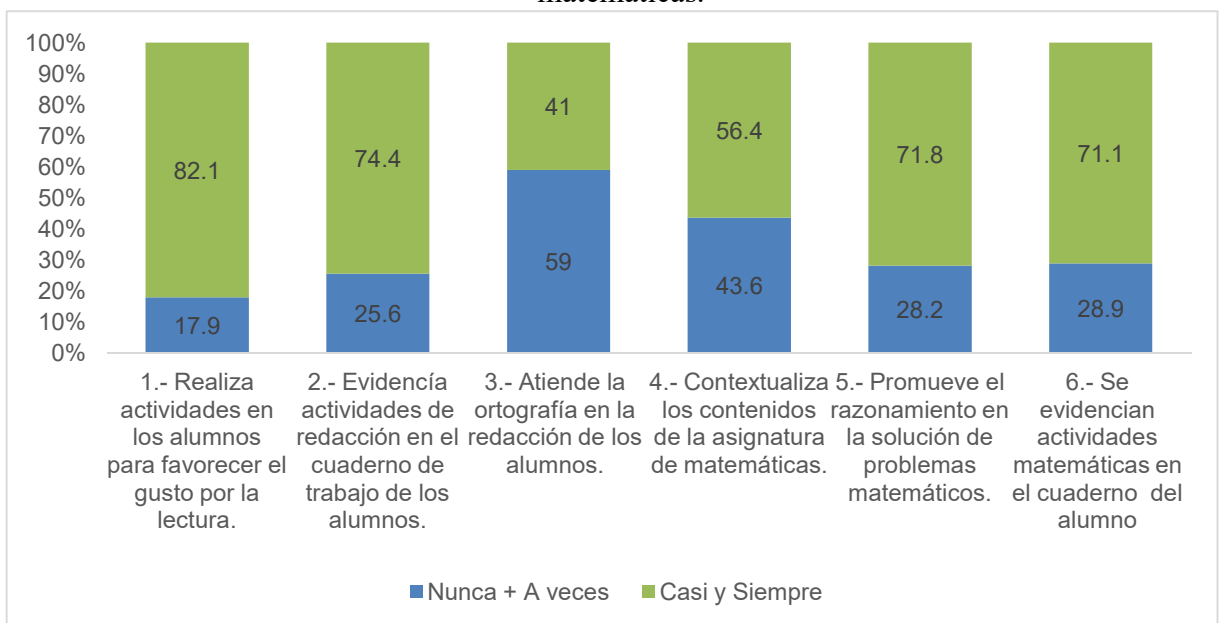
**Fuente:** Elaboración propia.

## Función Docente.

En este apartado se describen los resultados de 39 fichas aplicadas a docentes en 29 escuelas del Subsistema de Telesecundarias. Del total de docentes, el 41% fueron hombres y el 59% mujeres, de los cuales el 43.6% atienden primer grado, el 33.3% el segundo, el 20.5% el tercero, el 2.6% representa a los docentes que atienden dos grupos.

**a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.** Como se muestra en el gráfico 3, existen marcados rezagos en todos los indicadores que conforman esta unidad de análisis. En el rubro 3, la ortografía en la redacción de los alumnos indica, que el 59% del profesorado nunca o solo a veces los atiende; el indicador 4 coincide con lo obtenido en la función directiva, ya que el 43.6% de docentes no resta, realizando actividades que posibiliten contextualizar la asignatura de Matemáticas, ésto se contrapone al resultado de los indicadores 5 y 6, en los que se muestra que más del 71% promueve el razonamiento y la solución de problemas matemáticos y que tiene evidencias de ello en los cuadernos del alumnado.

**Gráfico 3.** Función docente para la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.



**Fuente:** Elaboración propia.



**b) Disminución del Rezago y Abandono Escolar.** En este rubro se observa que solo el 66.7% del personal docente de telesecundarias presenta evidencias de llevar a cabo una evaluación cualitativa y que el 100% realiza evaluación cuantitativa, que el 28.2% nunca genera la participación de todos los alumnos y que solo el 71.8% de los docentes está realizando acciones para integrar al alumnado que presenta índices de bajo aprovechamiento. Al parecer, solo el 7.9% no está realizando seguimiento a las inasistencias.

**Tabla 4.** Función docente para la disminución del rezago y abandono escolar.

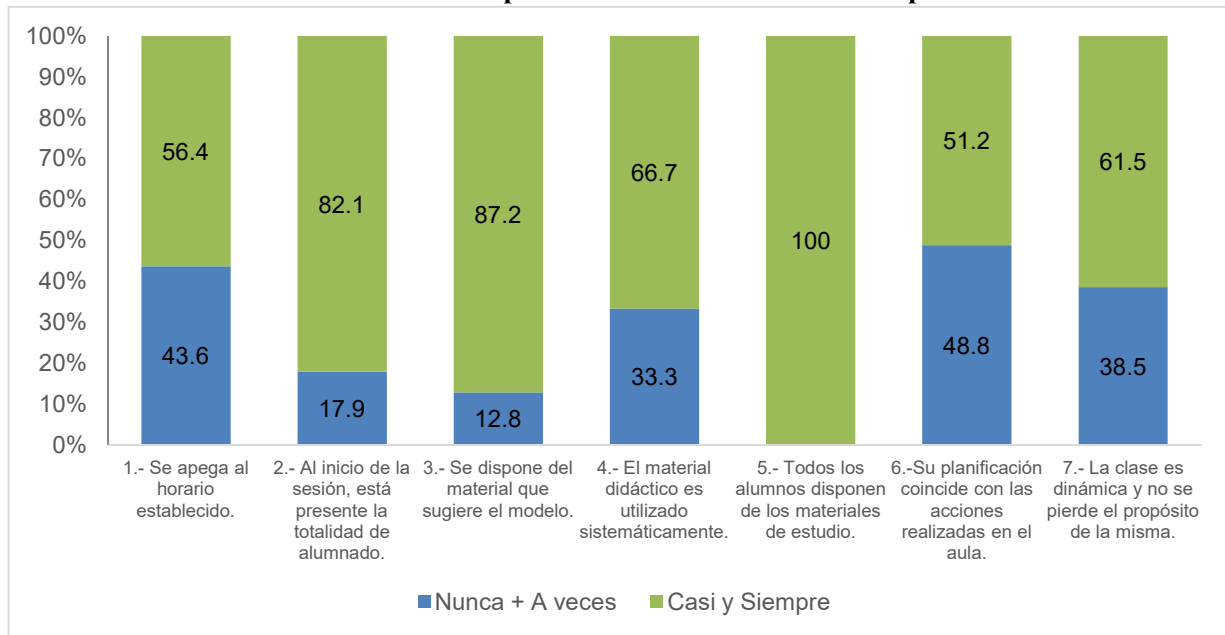
No.	Indicador	Nunca + A veces	Casi y Siempre
1	Presenta evidencias de evaluación cualitativa.	33.3	66.7
2	Presenta evidencias de evaluación cuantitativa	0	100
3	Diversifica la participación de los alumnos en las actividades.	28.2	71.8
4	Brinda atención especial a alumnos con bajo aprovechamiento	28.2	71.8
5	Atiende oportunamente las causas de la inasistencia de los alumnos.*	7.9	92.1

**Fuente:** Elaboración propia.

**c) Normalidad Mínima de Operación Escolar.** Lo más significativo de esta prioridad, que se refiere a los mínimos a cumplir, es que en el 48.8% de los docentes observados su planificación no suele coincidir con las actividades realizadas en el aula, situación que tiene relación con un 43.6% que nunca dicen apearse al horario. Llama la atención que solo el 82.1% cumpla con iniciar la sesión con todo el alumnado, habrá que cuestionar qué pasa con el resto de la planta docente. Otro dato importante es que el 100% dispone en clase de los materiales necesarios para el estudio; sin embargo, un 12.8% no dispone del material sugerido por el modelo. En el último

indicador que conforma esta unidad de análisis se muestra que el 38.5% de los docentes mencionan que nunca o solo a veces la clase es dinámica y no se pierde el propósito de la misma, dato que también es muy revelador, ya que aún al cumplir con las especificaciones de horarios y material requerido, si no se cumple el propósito de la sesión, se está en posibilidad de no cumplir los objetivos planteados en la etapa de planeación.

**Gráfico 4. Función docente para la normalidad mínima de operación escolar.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**d) La buena convivencia escolar.** En la tabla 5 se aprecia que el indicador que resultó con mayor porcentaje se relaciona con un lenguaje incluyente, más del 97% del profesorado mencionó ser sencillo y respetuoso con su alumnado, actitud que se observa en los siguientes indicadores, en los que en promedio se está cumpliendo un 87.2%, tales como la actitud que asume el alumnado hacia el maestro o maestra, la relación para entablar mensajes por las dos vías, y por el interés, orden y participación en las clases. El estado emocional del docente es fundamente para la buena convivencia escolar, lo que habrá que trabajar con el 12.8% de ellos para lograr una participación fluida.

**Tabla 5.** Función docente para la buena convivencia escolar.

No.	Indicador	Nunca + A veces	Casi y Siempre
1	Se percibe el liderazgo docente.	12.8	87.2
2	El vocabulario utilizado por el docente es incluyente, respetuoso, sencillo y claro.	2.6	97.4
3	El vocabulario utilizado por los alumnos es respetuoso.	10.3	89.7
4	Se logra establecer la emisión y recepción de mensajes en las dos vías, docente a alumnos y alumnos a docente.	12.8	87.2
5	El estado emocional del docente motiva a la participación abierta de los alumnos.	12.8	87.2
6	Los alumnos muestran interés por la sesión, y participan de forma ordenada.	12.8	87.5

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES.

A manera de cierre, lo que se observa en la función directiva para el logro de las prioridades educativas establecidas en la política educativa nacional, como parte de la ruta de mejora para alcanzar la autonomía de gestión en las telesecundarias del Estado de Tlaxcala, es que para fortalecer *Las competencias de lectura, escritura y matemáticas* un importante 39.3% de personal directivo aún no está realizando acciones para preparar a los maestros y maestras en una de las asignaturas que mayores rezagos presenta, las Matemáticas.

En la *Normalidad Mínima de Operación Escolar*, la puntualidad y asistencia en las aulas requiere de mayores acciones para que todo el personal docente cumpla estos mínimos requerimientos, de mayores medidas de integración para disminuir que un 35.7% no esté

orientando sus acciones para hacer un mejor uso del material didáctico y que el 46.4% de personal directivo aún no establezca una ruta de mejora que le permita realizar acciones para que la planificación del personal docente coincida con las acciones realizadas en el aula.

En lo que corresponde a la *Disminución del Rezago y Abandono Escolar*, el porcentaje es menor, ya que solo un promedio del 10% debe poner más atención en implementar acciones inclusivas y equitativas, en las que se integren alumnos y alumnas que presentan alguna barrera de aprendizaje, que están en riesgo de desertar, o a los que de manera recurrente no se presentan a clases; no obstante, *La buena convivencia escolar* es uno de los rubros en los que las fichas de observaciones detectaron se está trabajando más desde la función directiva, los resultados revelan se cumple al cien por ciento.

En cuanto a la función docente para *La mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas*, sería importante reforzar los rezagos de más del 59% del profesorado que no establece estrategias para dar seguimiento a los procesos de redacción y buena ortografía, situación que se observó sucede con el 29% que escasamente promueve el razonamiento y la solución de problemas matemáticos y evidencias en los cuadernos del alumno.

En la *Disminución del Rezago y Abandono Escolar* se considera conveniente que maestros y maestras realicen evaluaciones de corte cualitativo, ya que un importante 33% no aplica estas estrategias de evaluación con sus grupos, y una misma cantidad no lleva a cabo acciones para integrar a los que presentan bajo aprovechamiento. Las acciones para dar seguimiento a las inasistencias son suficientes, ya que solo el 7.9% no lo está realizando.

Para la *Normalidad Mínima de Operación Escolar*, las fichas de observación detectaron que en un 48.8% de los docentes observados, su planificación no suele coincidir con las actividades realizadas en el aula, lo que tiene relación con un 43.6% que nunca dicen apearse al horario. Estos resultados, sin duda, tuvieron que ver con un 38.5% de los docentes que refirieron que sus

clases no son dinámicas, dato por demás importante, ya que si no se cumple el propósito de la sesiones áulicas tampoco podrán cumplirse los objetivos planteados en la planificación. Finalmente, *la buena convivencia escolar*, es uno de los indicadores que redundan en la consecución de los tres anteriores. Es fundamental que el personal docente presente un estado emocional estable, ya que es quien motiva la participación abierta de los alumnos, y es quien dirige a su alumnado con un lenguaje incluyente y respetuoso, lo que de no cumplirse impide tener grupos con interés en sus clases y por consecuencia integrados.

En general se observa diferencias entre los indicadores básicos de la ruta de mejora de la autonomía de gestión que se realiza en las Telesecundarias desde los docentes y los directivos. Los resultados indican que los directivos de escuelas telesecundarias realizan acciones para cumplir con las cuatro prioridades básicas en el logro de la autonomía de la gestión escolar; sin embargo, habría que reforzar y fortalecer acciones para alcanzar el óptimo en todos los indicadores, ya que ellos fungen como coordinadores del aprendizaje en sus instituciones. En el mismo sentido, de manera general se observa, que para la función docente los alcances son menores, y habrá que ser más enfáticos a la hora de implementar estrategias en las que se les capacite a través de supervisores, mesas técnicas, y personal directivo, logrando con esto reducir las incidencias negativas.

En conclusión, lo que se observa es que la función docente y directiva son factores determinante para fortalecer los indicadores básicos de la ruta de mejora, y en consecuencia, para alcanzar la autonomía de gestión escolar en las Telesecundarias federales de Tlaxcala, que es de suma importancia diseñar acciones que reduzcan las debilidades y se encaminen al alcance de los objetivos y metas establecidas en las actuales reformas educativas; en consecuencia, es primordial involucrar de manera integral a todos los actores: docentes, consejos técnicos, supervisores, personal directivo, para que las funciones que realizan de planeación,

programación, coordinación, ejecución y evaluación se orienten a la consecución de los indicadores establecidos en la ruta básica de mejora con un impacto en su actuar para abatir el rezago y abandono escolar, mejorar la normalidad mínima, mejorar los aprendizajes de lectura, escritura y matemáticas, y fomentar una buena convivencia escolar, que beneficie los aprendizajes del alumnado de las presentes y futuras generaciones en todos los niveles educativos, poniendo especial atención en uno de los subsistemas más rezagados, la escuela telesecundaria.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. Frida Díaz-Barriga Arceo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, julio-septiembre, 777-786.
2. COLMEE (2015) Las telesecundarias en México: Resultados de TALIS 2013. 13 de marzo 2015. México. Recuperado en Julio 2015 de:  
[http://www.colmee.mx/public/conferences/1/presentaciones/ponenciasdia2/24Las\\_telesecundarias.pdf](http://www.colmee.mx/public/conferences/1/presentaciones/ponenciasdia2/24Las_telesecundarias.pdf)
3. Dorantes D, F. J. (2010). La autonomía de gestión. Problemas actuales. Recuperado en Julio 2015 de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/44/49-08.pdf>
4. Diario Oficial de la Federación. DOF (2013), Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, 11092013, México.
5. Diario Oficial de la Federación. DOF (2014a), Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México.
6. Diario Oficial de la Federación. DOF (2014b), Ley General de Educación, última reforma del 2005. México.

7. INEE (2013). Panorama Educativo de México 2013. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación Básica y Media Superior. México: INEE.
8. INEE (2015). Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Los docentes en México Informe 2015.  
[http://www.inee.edu.mx/images/stories/2015/informe/Los\\_docentes\\_en\\_Mexico\\_Informe\\_2015\\_1.pdf](http://www.inee.edu.mx/images/stories/2015/informe/Los_docentes_en_Mexico_Informe_2015_1.pdf).
9. Martínez, A. (2015). La mirada de los docentes sobre los factores que inciden en su desempeño. Gaceta de la Política Nacional de Evaluación Educativa-INEE. Recuperado en Julio 2015 de: [http://www.excelduc.org.mx/sysuploads/documentos/primer\\_gaceta\\_del\\_inee.pdf](http://www.excelduc.org.mx/sysuploads/documentos/primer_gaceta_del_inee.pdf)
10. Moss, R. (2006). Las trampas de la innovación. Harvard Business Review A.L. Recuperado en Julio 2015 de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025022.pdf>
11. Navarro, C. (2014). La antesala del ascenso a la dirección. Trayectorias de subdirectores de secundarias mexicanas. (Tesis de doctorado). Recuperada en Julio 2015 de:  
<http://iide.ens.uabc.mx/images/pdf/tesis/DCE/Tesis%20DCE%20Claudia%20Navarro%20Corona.pdf>
12. PND (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. Recuperado en Julio de 2015, de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>
13. Santizo, C. (2013). ¿Qué se puede esperar de la autonomía de gestión en las escuelas? Recuperado en julio 2015 de:  
[http://www.redgestionescolar.org/file\\_biblio/Que\\_se\\_puede\\_esperar\\_de\\_la\\_autonomia\\_de\\_gestion\\_en\\_las\\_escuelas.pdf](http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/Que_se_puede_esperar_de_la_autonomia_de_gestion_en_las_escuelas.pdf)
14. Santos, A. (2001). Oportunidades educativas en Telesecundaria y factores que las condicionan. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXXI (3) 11-52. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27031302>

15. SEP (2012a). Reporte de la encuesta Nacional de Deserción en la Educación Media Superior. México: SEP.
16. SEP (2012b). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México: SEP.
17. Santelises, A. (2000). *Descentralización educativa. Y autonomía escolar en la gestión educativa dominicana ¿desafío posible?* Recuperado de:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137466so.pdf>
18. TALIS (2013) Results: An International Perspective on Teaching and Learning.  
<http://www.oecd.org/edu/school/talis-2013-results.htm>
19. USET (2012). Programa Estatal de Fortalecimiento de Telesecundaria (PEFT) 2012. Recuperado en Julio de 2015, de:  
[http://telesecundaria.dgmie.sep.gob.mx/peft/docs/PEFT2012\\_Estados/PEFT\\_2012\\_TL\\_FED.pdf](http://telesecundaria.dgmie.sep.gob.mx/peft/docs/PEFT2012_Estados/PEFT_2012_TL_FED.pdf).
20. USET (2015). Reporte Elaboración de instrumentos para la observación de la función docente y directiva. Unidad de Servicios educativos de Tlaxcala, Departamento de Telesecundaria. Tlaxcala: USET.

#### **DATOS DE LOS AUTORES:**

**1. Adriana Carro Olvera.** Doctora en Desarrollo Regional por el Colegio de Tlaxcala A. C. (COLTLAX). Profesora Investigadora de Tiempo Completo en el Posgrado en Educación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Desarrolla las líneas de investigación en Gestión y Políticas Educativas y además coordinó el Manual Escuelas de Paz, Ruta infantil de Mejora. Es socia del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE), ostenta el Perfil Deseable PROMEP y es Candidata del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-CONACYT). Correo electrónico: [acarrool@yahoo.com.mx](mailto:acarrool@yahoo.com.mx)



**2. María Elza Eugenia Carrasco Lozano.** Doctora y Maestra en Desarrollo Regional por el Colegio de Tlaxcala, A.C. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en el Posgrado en Educación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Desarrolla las líneas de investigación en Evaluación y Políticas Educativas en Ambiente Género y violencia. Coordinó en 2015 la impresión del Manual de Convivencia Escolar, Escuelas de Paz, Ruta infantil de Mejora. Es integrante del Cuerpo Académico Gestión y Políticas Educativas, socia del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE), así como Perfil Deseable PROMEP. Tiene la distinción de ser Candidata al Sistema Nacional de Investigadores (SNI-CONACYT). Correo electrónico: [caleza2003@yahoo.com.mx](mailto:caleza2003@yahoo.com.mx)

**RECIBIDO:** 29 de enero del 2016.

**APROBADO:** 4 de marzo del 2016.