



ESCUELA NORMAL DE CUAUTITLÁN IZCALLI



**“LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES EDUCATIVOS COMO
PARTE DE LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN
LOS RESULTADOS ACADÉMICOS”**

DOCUMENTO RECEPCIONAL

ENSAYO ANALÍTICO EXPLICATIVO

QUE PARA SUSTENTAR EL EXAMEN PROFESIONAL Y

OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

CON ESPECIALIDAD EN FÍSICA

PRESENTA:

EMILY MONSERRATH GARCÍA LUZ

ASESOR:

MTRO. SERGIO GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, MÉXICO, JULIO DE 2020.

DEDICATORIAS

A la *Sra. Guadalupe Luz Ramírez.*

Por siempre creer en mí y no dejarme sola, por todo su amor, apoyo y esfuerzo que ha brindado a lo largo de mi vida, porque sin ella yo no estaría culminando este proceso, que por sus regaños y su forma de hacerme ver las cosas me hizo ser la persona quién soy ahora. Por simplemente ser la mejor madre del mundo. Te amo mamá.

Al Sr. *Eduardo García Flores.*

Quien siempre cuido y velo por mi salud obligándome a cuidarme y a quererme como soy, sin avergonzarme de mis raíces y de quienes me aman, porque hizo todo lo que un padre puede hacer por su hija, darle educación, por ser mi ejemplo a seguir y me enseñó que, aunque te traten mal y te hagan pasar por malos momentos la mejor forma de hacerlos guardar silencio es con el trabajo duro y honesto. Te amo papá.

A los jóvenes *Francisco Alberto García Luz y Clara Andrea García Luz.*

Por ser mi pequeño motor de inspiración y orgullo, por todo lo que me han enseñado a lo largo de sus vidas, y el amor incondicional que me han brindado a pesar de nuestras diferencias. Por todo, gracias hermanos, los amo mucho.

A mi *familia paterna y materna.*

Por enseñarme a ser humilde y esforzarme a conseguir lo que quiero y sobre todas las cosas enseñarme el valor que tiene la familia.

A mi segunda familia: *Mis Amigos.*

Y es que hay familias que son elegidas, a Erika, Quetzal, Nava y Aranza por ser los mejores amigos que eh tenido a lo largo de estos cuatro años de formación, por soportarme, cuidarme, apoyarme y siempre guiarme para no rendirme dándome confianza y sobro todo cariño. Por todo lo que han hecho por mí, gracias.

A mis asesores *los profesores Sergio, Normita y Lalito.*

Por brindarme siempre su apoyo y ayuda, por estar ahí cuando más necesité que alguien confiara en mis habilidades y capacidades aun cuando yo no lo hacía. Por ser simplemente los mejores, gracias.

A *mí.*

Porque con este trabajo te demuestro a ti Emily que realmente eres capaz de conseguir lo que te propones con todo y altibajos, nunca dudes de la capacidad que tienes y el amor que te tienes.

A todos y cada uno de los maestros a lo largo de mi formación tanto profesional como de estudiante y mis compañeros que dejaron una marca significativa para continuar en esta vocación.

CONTENIDO	
DEDICATORIAS	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE UN RESULTADO ACADÉMICO.	8
1.1. Tema de estudio: “La gestión educativa y la comunicación”	8
1.2. Propósitos	10
1.2.1 Propósito General.....	10
1.2.2 Propósitos Específicos	10
1.3. Preguntas que se pretenden responder	10
1.3.1 Antes	10
1.3.2 Durante.....	11
1.3.3 Después	11
1.4. Rasgos de Perfil de Egreso	11
CAPÍTULO II. LA ESCUELA: UNA ORGANIZACIÓN	15
2.1. Las Organizaciones y la Organización Educativa	15
2.1.1. Definiendo la Organización.	16
2.1.2. Tipos de Organización.	19
2.1.3. Definición de Educación.....	20
2.1.4. Los cuatro pilares de la Educación.....	21
2.1.5. Los pilares de la educación en los campos de la organización.	23
2.1.6. Organizaciones que aprenden a aprender.....	24
2.1.7. La escuela vista como una organización que aprende a aprender.....	28
2.2. El impacto de la comunicación en la organización.	31
2.2.1. Comunicación, liderazgo y toma de decisiones.	32
2.2.2. El director como líder para una calidad educativa.	35
2.3. Hacia un estilo de Gestión comunicativa.	36
2.4. El Consejo Técnico Escolar	37
2.4.1. Trabajo colegiado y colaborativo.....	37
2.5. La RIEB y sus Principios Pedagógicos. Lo que se busca en los alumnos	38
2.5.1. Plan de Estudio de Educación Básica de Ciencias 2011.....	39
2.5.2. Nuevo Modelo Educativo 2017.	39
2.6. Adolescentes en la organización educativa.	40

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN	43
3.1. Definiendo la Investigación Cualitativa.	44
3.2. La Investigación-Acción como Metodología	45
3.2.1. Modelo de Kemmis.....	47
3.3. Población	48
3.3.1. Contexto Escolar.....	49
3.3.2 Gestión Educativa en la Escuela Secundaria 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”	49
3.4. Muestra.	53
3.4.1. Tipos de Muestras.....	53
3.4.2. Muestreo en la investigación cualitativa.....	54
3.5. Instrumentos de recolección de datos	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
4.1. Recopilación de la información	57
4.2. Reducción de la información	58
4.2.1. Codificar y categorizar la información.....	58
4.2.2. Sistema de Categorías	60
4.3. Disposición y representación de la información	65
4.4. Validación de la información	80
4.5. Interpretación de la información	82
CONCLUSIONES	88
Referencias	90
ANEXOS	93

INTRODUCCIÓN

*“El aprendizaje es la capacidad
por la que el cerebro se renueva”*

Gareth Morgan-Imágenes Organizacionales

A lo largo de la formación docente en los dos últimos semestres de la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Física del Plan de Estudios 1999, el propósito inicial es el propiciar la relación entre el ejercicio de la práctica profesional que realizan con los adolescentes de educación secundaria, el diseño de propuestas didácticas, la reflexión sobre la experiencia obtenida en esta práctica y el estudio sistemático de los aspectos que dan sentido a esta experiencia para enriquecerla, culminando con la elaboración del documento recepcional.

Por lo anterior, para establecer dicha vinculación de la práctica con la teoría, que da como resultado la construcción del presente documento, se tuvo una estadía de un ciclo escolar en la Escuela Secundaria Oficial No. 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz” con clave de centro de trabajo 15EES0693R, ubicada en la Calle Dios Mar s/n, Colonia Sección Parques, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Cabe mencionar que la estancia en dicha escuela no fue de forma permanente, sino en periodos alternados entre la Escuela Secundaria de prácticas y la Escuela Normal de Cuautitlán Izcalli, teniendo como finalidad el llevar a cabo un proceso sistemático de recolección de información en la secundaria para posteriormente organizarla y analizarla en la Escuela Normal.

Por lo tanto, el documento recepcional se convierte en el resultado de una actividad sistemática que los estudiantes normalistas llevan a cabo de manera autónoma como producto de su experiencia docente y la reflexión de la misma. Entendiéndose, así como el ejercicio intelectual que realizan los docentes en formación derivado de la reflexión de su práctica con la finalidad de analizar, profundizar y explicar una temática educativa específico que muestre las condiciones reales en las que se desenvuelve el estudiante normalista.

Ante esto, el tema de estudio “*La comunicación entre los actores educativos como parte de la organización institucional y su incidencia en los resultados académicos*”, surge de la necesidad de conocer y entender el funcionamiento de la escuela secundaria y el como la comunicación entre los actores educativos tiene un impacto en los resultados académicos de los alumnos, siendo estos determinados por los colaboradores de la institución en donde la investigación toma lugar.

Lo que se busca con el presente documento, es mostrarle al lector que el proceso de enseñanza-aprendizaje no sólo se da en el aula, sino que también se da en cualquier ámbito laboral, social o cultural dentro de la organización institucional; que el enfoque de la comunicación y el impacto que tiene en los resultados académicos son de suma importancia para generar un ambiente favorable de aprendizaje.

Por lo tanto, el presente documento se desarrolla a través de cuatro capítulos y una conclusión, además de incluir anexos y referencias bibliográficas que dan sustento al trabajo realizado, quedando estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. Comunicación para la búsqueda de un resultado académico. Donde se aborda la elección del tema de estudio, dando respuesta a la necesidad de desarrollarlo, así como los propósitos que persigue para dar sentido a la temática, las preguntas que se planearon antes, durante y después de la construcción del documento; y, por último, los rasgos de perfil de egreso que enmarca el Plan de Estudios de 1999, rindiendo cuentas de las habilidades y competencias alcanzadas por la estudiante normalista.

Capítulo II. La Escuela: Una Organización. Quedando como una simbiosis de los aportes teóricos que sustentan la temática central del documento, abarcando los términos y conceptualizaciones de organización, educación y comunicación, así como el definir quiénes son los adolescentes en la organización educativa.

Capítulo III. Metodología desde la perspectiva de la Investigación-Acción. Capítulo donde se encuentra el referente metodológico utilizado para la realización de la investigación cualitativa, la población que abarca el contexto escolar y gestión educativa; como la definición de muestra para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Capítulo IV. Análisis de Resultados. En el cual se presenta la explicación de los resultados obtenidos a partir de la metodología utilizada, considerando tareas sistemáticas tales como la

recopilación de la información; reducción de dicha información (subdivida en dos procesos de codificar y categorizar y establecimiento del sistema de categorías); disposición y representación de la información; validación e interpretación de la información.

Conclusiones. Apartado donde se presenta de forma breve y argumentativa lo que significó la construcción del documento, retomando el proceso de análisis y reflexión de la investigación-acción.

Anexos. En dicho apartado se contemplan la auto evaluación de los aspectos del rasgo de perfil de egreso, como de forma gráfica aquellas ilustraciones que ayudan a entender conceptualizaciones o referencias al sustento teórico, además de que dan ilustración a la infraestructura de la escuela secundaria donde se llevó a cabo la investigación, así como la evidencia del uso de las herramientas para la recolección de datos.

CAPÍTULO I.
COMUNICACIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE UN RESULTADO
ACADÉMICO.

1.1. Tema de estudio: “La gestión educativa y la comunicación”

En el tránsito de la formación inicial, a través de las asignaturas que integran el mapa curricular de la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Física, se tuvo acercamiento a temáticas relacionadas con la organización y el funcionamiento institucional, de la Escuela, concretamente en las asignaturas de la Enseñanza de la Escuela Secundaria, Cuestiones Básicas I y II en 2° y 3° semestres y en Gestión Escolar, en el 6° semestre, además de las asignaturas ubicadas en la línea de acercamiento a la práctica. Con estos antecedentes durante el trayecto de la formación inicial en la Escuela Normal y a partir de un conjunto de observaciones del trabajo que se realizó en las escuelas secundarias, durante las jornadas de prácticas se generaron experiencias significativas que motivaron el interés por la elección de la temática para desarrollar el Documento Recepcional, durante el último año de carrera, quedando ésta definida como *“La comunicación entre los actores educativos como parte de la organización institucional y su incidencia en los resultados académicos”*, . La experiencia obtenida a lo largo de la formación como estudiante, que inicia desde el nivel básico hasta el medio superior, donde (a través de la observación) se percató de la importancia de la comunicación entre los actores educativos (docentes) y su incidencia en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, ya sea de manera positiva o negativa, la participación de los docentes, tiene un peso específico en los resultados académicos que busca la institución para una mejora o un reconocimiento. Por lo que fue importante identificar cuáles son los roles, las participaciones y las responsabilidades de cada uno de los actores que intervienen en el aprendizaje de los alumnos (adolescentes).

Con este tema se buscó identificar de qué manera la comunicación es un factor importante para el aprendizaje de los alumnos, reconociendo que éste es un punto esencial para que el alumnado obtenga los resultados esperados, tanto para cumplir los rasgos de perfil de egreso, como para su vida cotidiana.

De acuerdo al documento Orientaciones Académicas para la Elaboración del Documento Recepcional (SEP, 2002), se definen tres actividades estrechamente relacionadas entre sí, que desarrollaron los estudiantes normalistas durante el 7° y 8° semestres, siendo éstas el Trabajo Docente, el Diseño de Propuestas Didácticas y el Análisis de Trabajo Docente (Taller de Diseño) y la Elaboración del Documento Recepcional, éste último referido a “un ejercicio intelectual derivado de la reflexión sobre la práctica” (SEP, 2002, pág. 14). Para la construcción de dicho documento y la ubicación del tema de estudio, se establecen tres líneas temáticas:

1. Los adolescentes y sus procesos de aprendizaje. De la cual un trabajo para esta temática demanda que el estudiante ponga en juego sus conocimientos y habilidades para la observación, relación con los alumnos fuera y dentro del aula, el diálogo y la aplicación de ciertas herramientas para explorar los conocimientos de los adolescentes.
2. Análisis de experiencias de enseñanza. El desarrollo de esta temática implica poner en juego los conocimientos, la iniciativa y la imaginación pedagógica que el estudiante normalista ha logrado desarrollar durante la formación inicial, para el diseño, aplicación y el análisis de actividades de enseñanza.
3. Gestión Escolar y Procesos Educativos. Ubicar el tema de estudio en esta línea requiere que el estudiante normalista amplíe su conocimiento acerca del trabajo que se lleva a cabo en las escuelas secundarias, reflexione sobre su participación en las actividades académicas que se realizan en la escuela secundaria, identifique las posibles acciones para mejorar la organización y el funcionamiento del plantel que impacta favorablemente en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

De ahí que el presente documento se sitúa en la Línea Temática 3, orientándose al análisis al tema genérico *la comunicación de los profesores en la escuela secundaria para fortalecer el trabajo académico de los alumnos*, propuesto en el documento normativo (SEP, 2002)

Considerando el análisis y la reflexión de la relación entre la gestión de la escuela y la calidad del servicio que ofrece, se consideran para el estudio de la temática:

- a) *las prioridades educativas de la escuela secundaria*
- b) *las formas de participación de los actores de la escuela*
- c) *las características del ambiente de trabajo en la escuela secundaria.*

Por lo tanto, la finalidad de dicho documento es dar a conocer la estrecha relación y grado de complejidad entre la comunicación de los actores educativos con la organización de la institución educativa, observando y analizando los procesos de gestión en la escuela secundaria, para valorar su impacto en resultados académicos.

1.2. Propósitos.

1.2.1 Propósito General

Identificar la comunicación de los actores educativos en la Escuela Secundaria como un factor clave de la gestión institucional, para analizar su incidencia en los resultados académicos de los estudiantes, a través de la Investigación-acción, transformando la práctica docente.

1.2.2 Propósitos Específicos

- a) Identificar la gestión (organización y funcionamiento de la escuela) para analizar los diferentes niveles de comunicación entre directivos y docentes, a través de la Investigación Acción.
- b) Reconocer el impacto de la comunicación entre directivos y docentes como un factor de la gestión y su incidencia en los resultados académicos de los alumnos.
- c) Valorar el papel de la comunicación, participación, responsabilidad de los actores educativos y su influencia en los resultados académicos.

1.3. Preguntas que se pretenden responder

En este apartado se presentan las preguntas que orientaron a la construcción del documento, en alcance de los propósitos establecidos, las cuales se plantearon en tres momentos: antes, durante y después.

1.3.1 Antes

¿Quiénes son los actores educativos?, ¿Qué es la gestión educativa?, ¿Qué es la comunicación?, ¿Cómo se da la comunicación entre los actores educativos?, ¿Cómo influye la comunicación

institucional en los resultados académicos de los estudiantes?, ¿Qué resultados académicos se buscan a nivel institución?, ¿Cuál es el papel del director en los procesos de comunicación?

1.3.2 Durante

¿Cómo se da la organización y la gestión escolar?, ¿Qué resultados académicos se esperan de los alumnos?, ¿Los actores educativos cumplen con sus roles, participaciones y responsabilidades?, ¿Cómo se puede fortalecer la gestión escolar?, ¿Cómo se da el clima escolar?, ¿Cómo es la toma de decisiones?, ¿Qué tipo de organización es la escuela secundaria?

1.3.3 Después

¿Cómo influyó la comunicación en el aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo es la organización institucional?, ¿La organización es efectiva y eficiente?, ¿De qué manera se da la participación de los actores educativos?, ¿Qué resultados se obtuvieron?, ¿Cómo influye el clima escolar en los resultados académicos?, ¿En qué espacios se concreta la comunicación de los actores educativos?

1.4. Rasgos de Perfil de Egreso

Respecto al Plan de Estudios (SEP, 1999), enmarca rasgos de perfil de egreso deseables del futuro docente de educación secundaria, agrupándose en cinco grandes campos, los cuales están estrechamente relacionados y se promueven articuladamente, por lo que al término de sus estudios el estudiante debe de contar con las habilidades, conocimientos, actitudes y valores para llevar a cabo una profesión como lo demanda la sociedad en la que laborará (véase Anexo 1).

Por lo consiguiente, estos rasgos son un punto fundamental para conocer como fue el desarrollo de los mismos por parte de la docente en formación:

A. Habilidades intelectuales específicas.

A lo largo de la formación inicial se ha logrado desarrollar la habilidad para expresar ideas con sencillez, argumentándolas y defendiéndolas tanto en clases con los alumnos, compañeros docentes y docentes titulares, dándoles un sustento crítico de la información obtenida de textos ya sea de manera escrita o audiovisual. Además, se ha fortalecido la habilidad de planear, analizar y resolver problemas cotidianos, adecuándose a las necesidades e intereses de los alumnos de secundaria. La docente desde sus inicios en el

área de acercamiento a la práctica escolar ha presentado una actitud observadora y curiosa del cómo es la organización y el funcionamiento de la escuela, desde lo administrativo hasta lo pedagógico, aplicado en las aulas y fuera de ellas, por lo que se desarrolló aún más su disposición para el trabajo y la capacidad para la investigación.

Sin embargo, hace falta fortalecer la argumentación y descripción de las ideas para expresarlas de manera clara y precisa, así como desarrollar la capacidad de comprensión lectora, ya que el hábito de lectura no es muy frecuente.

B. Dominio de los propósitos y los contenidos de la educación secundaria.

Se ha desarrollado de manera significativa el conocer con profundidad los propósitos, contenidos y enfoque de enseñanza de las asignaturas de ciencias, reconociendo que es de gran importancia para la docente, ya que es el material con el que se trabaja; además se ha establecido una correspondencia adecuada entre la naturaleza, el grado de complejidad y la secuencia de los contenidos educativos, teniendo así la oportunidad de desarrollarse en el trabajo con los tres grados de educación secundaria en el área de ciencias.

Por otro lado, se presentan como áreas de oportunidad que la docente debe de fortalecer, el manejar con mayor seguridad el dominio de los contenidos de la especialidad de ciencias al estar frente a grupo y el reconocer la articulación entre los propósitos de la educación primaria y la educación secundaria, para mejorar su trabajo con los adolescentes en las aulas.

C. Competencias didácticas.

Una fortaleza sobresaliente es la capacidad de la docente para reconocer los procesos de cambio que viven los adolescentes, sus formas de comunicarse, llevarse entre ellos y las dificultades que llegan a presentar en la apropiación del aprendizaje o en su vida diaria; para ello, se ha logrado establecer una estrecha relación de maestra-alumno, atendiendo sus distintas formas de ser, necesidades e inquietudes; éstas son fortalezas que permitieron realizar las clases de manera amena, diseñando y organizando sesiones en la que los alumnos atendieran las indicaciones y estrategias empleadas por la docente, con materiales y recursos didácticos que les llamara la atención, facilitándoles la apropiación del conocimiento. Pues para todo esto también es importante el reconocer los recursos que

tienen los estudiantes de nivel secundaria a su disposición de acuerdo a sus características sociales, culturales y entorno familiar.

Además, se ha fortalecido la competencia docente para diseñar las clases de ciencias en educación secundaria cumpliendo con los propósitos de la asignatura, el tiempo de la sesión y la evaluación del aprendizaje de los alumnos.

En tanto que como áreas de oportunidad, hace falta fortalecer la capacidad docente que permita establecer un clima de trabajo que favorezca actitudes de confianza, autoestima, respeto, disciplina, creatividad, curiosidad y placer por el estudio, así como fortalecer la autonomía personal en los alumnos; el aplicar distintas estrategias y formas de evaluación sobre el proceso educativo; así como diseñar, el organizar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas, con el fin de que los alumnos alcancen los propósitos de conocimiento, de desarrollo de habilidades y de formación establecidos en el plan y programas de estudio de la educación secundaria.

D. Identidad profesional y ética.

Se ha logrado asumir y llevar a cabo los principios de acción y relación con los actores que forman parte de la entidad educativa, reconociendo su trabajo y el de los demás, valorando el trabajo colectivo de los alumnos enseñando con el ejemplo como un medio para la formación continua y el mejoramiento de la institución educativa, propiciando un ambiente de trabajo adecuado, aportando actitudes favorables para la comunicación y el diálogo con los padres de familia, alumnos y colegas para comunicarles los problemas, necesidades y deficiencias que se lleguen a presentar en la escuela secundaria y en el sistema educativo.

De igual forma la docente conoce, identifica y valora los elementos más importantes de la tradición mexicana, participando en actividades culturales y de respeto, por lo que el asumir y promover el carácter nacional, democrático, gratuito y laico de la educación pública es un trabajo que la docente ha llevado a cabo de manera constante.

Sin embargo, hace falta fortalecer el asumir la profesión como una carrera de vida, utilizar los recursos al alcance para el mejoramiento de su capacidad profesional, para así tener la

información suficiente sobre los principios legales y la organización del sistema educativo mexicano.

E. Capacidad de percepción y respuesta a las condiciones del entorno de la escuela.

En México hay una gran riqueza en cuanto a la diversidad regional, social, cultural y étnica que abunda por todo el país, por ello la docente aprecia, respeta y se siente orgullosa de ser mexicana, al igual como se siente honrada de poder transmitirle a esas futuras generaciones los conocimientos y avances (científicos, tecnológicos, culturales y sociales) de hoy en día, valorando el trabajo y funcionamiento de la educación familiar relacionándose con padres y madres de familia, pues sabe que ellos son un factor importante en la educación formativa de los alumnos de secundaria relacionándose con ellos de manera receptiva, colaborativa y respetuosa, promoviendo la solidaridad y el apoyo de la sociedad hacia la escuela con sus alcances y limitaciones en los recursos que tiene la comunidad en la que labora.

Por lo tanto, el orientar a las madres y padres de familia para que participen en la formación su hijo no es una tarea fácil para ningún docente, ya que la sociedad mexicana no siempre le da la importancia suficiente a la educación de las futuras generaciones, quienes son los que guiarán y gobernarán nuestra nación, pues también es importante el reconocer los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que labora y tener la disposición para contribuir a su solución, para sí ser capaz de enseñar a los alumnos a actuar personal y colectivamente con el fin de proteger el ambiente; estas últimas se presentan como áreas de oportunidad para una mejora continua de la profesión docente.

CAPÍTULO II. **LA ESCUELA: UNA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se recopila la información necesaria para el sustento teórico acerca del tema, donde se retoman aspectos como: la definición de lo que es una organización, tipos de organizaciones, la Escuela como una organización, el impacto de la comunicación en la organización. Definiendo que es la comunicación, su importancia y el cómo se da dentro de una organización, y la manera en cómo se concreta, el estilo de gestión comunicativa dentro de una organización educativa, a través de elementos clave como el trabajo colegiado y colectivo y el consejo técnico escolar. A la vez es importante definir quiénes son los actores que conforman una organización educativa específicamente en la Escuela Secundaria. En este apartado se organiza información sobre los adolescentes, y, por último, se retoman los principios pedagógicos, del Plan 2011, realizando una comparación de los principios del 2017, así como la relación y comparación del programa de estudios 2011 de ciencias con el nuevo modelo educativo, que llevan los alumnos de secundaria considerando como punto de referencia el rasgo de perfil de egreso que estos deben alcanzar para ingresar a nivel medio superior e integrarse en la sociedad.

2.1. Las Organizaciones y la Organización Educativa.

Para entender el cómo se da la comunicación dentro de una institución educativa y su incidencia en los resultados académicos de los estudiante, es importante conocer por que la escuela se puede mirar, teniendo siempre presente su carácter social, desde la perspectiva de una organización empresarial y hacer la comparativa cuidadosa con la misma, ya que coinciden con diversos aspectos, pero no tienen la misma finalidad, o pueden compartir o no los mismos principios, por ende, la importancia por definir los siguientes sub-apartados que nos ayudan a entender la finalidad del documento y alcanzar el propósito planteado en la investigación.

2.1.1. Definiendo la Organización.

La Real Academia Española menciona que la organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, por lo tanto, esto conlleva a seguir un patrón de ordenamiento o de normativas. Así mismo se concuerda con Morgan (1998), quien en su libro *Imágenes de la Organización* expresa que “las organizaciones, son instrumentos creados para conseguir unos fines”, por lo anterior, organización se deriva del griego “*organon*”, que significa instrumento; por lo que se entiende como organización a un conjunto de instrumentos y de acciones para llegar a un fin en común.

En el ámbito empresarial según Guerra, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido" (2007)

Según Laureano en su libro *Organización Escolar*, dice que “la escuela debe de estar orientada hacia el porvenir, poner sus ideas en el presente y, sobre todo, en el mañana, considerando el pasado sólo como una lección; organizando el trabajo educativo de la manera más eficaz” (1983, pág. 13 al 15), expresa que el educar es libertad, pero que el que es libre es responsable, creando una personalidad con valores, el cual busca una formación de niñas, niños, adolescentes, hombres y mujeres pertrechados, capaces de hacer valer sus derechos y obligaciones, que vivan al servicio de la colectividad, llevándola a un plano de superación constante, para que así estos se pongan al servicio de la misma sus conocimientos, habilidades, experiencias y personalidad; correspondiendo a la finalidad de hacer llegar a las nuevas generaciones lo mejor de la riqueza cultural acumulada por los adultos con el único fin de obtener nuevas y superiores formas de vida, ya que es la organización escolar la que responde a estos fines. Y que la organización se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración de la comunidad escolar.

Por lo anterior, se entiende a la organización escolar como un instrumento que busca la mejora de la sociedad, a través de la Escuela, institución que está en busca de una mejora continua para beneficio del estudiante que educa y procura integrar a una sociedad funcional, dotándolo y desarrollándolo con habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de su vida, siendo

responsables consigo mismos y con quienes lo rodean. Por lo que la organización escolar contribuye en detectar, atender y solucionar problemáticas o conflictos que se presenten en la vida social.

Retomando nuevamente a Morgan (1998), comparte un relato del filósofo Chino Chuang-Tuz (siglo IV a. de C.), en la historia menciona a un viajero que recorre el norte de su país donde se encuentra con un hombre mayor trabajando en su huerto, el cual realiza su trabajo de forma manual y con mayor esfuerzo, cavando una acequia, bajando hasta el fondo del pozo y con sus propios brazos cogía un cubo de agua para después volver a subir y regar la acequia. A lo cual se le acerca el viajero y le dice al hombre que había más formas de regar y realizar acequias en un sólo día y sin mucho esfuerzo. Por lo que el hombre se detuvo y le dijo: “¿y qué tendría que hacer?”; a lo que el viajero le responde “Hacer una palanca de madera que puede izar un cubo de agua tan rápidamente como lo vacía”. En la cara del hombre aparecieron gestos de disgusto al escuchar la sugerencia del viajero y este le contesto: “Oí a mi maestro decir que quien utiliza las máquinas hace todo su trabajo como una máquina. El que hace su trabajo como máquina convierte su corazón en una máquina y el que tiene el corazón como una máquina en el pecho pierde su naturalidad. El que ha perdido su naturalidad es poco seguro que luche por mantener su personalidad. No mantener la lucha por la personalidad es algo que no está de acuerdo con mi sentido de la honestidad. Eso es lo que sé de las máquinas. Me avergonzaría de usarlas”. (pág. 65)

Para este hombre, el uso de las máquinas va contra su naturaleza, sin embargo, el viajero trata de decirle que estas máquinas pueden ayudarlo a realizar su trabajo con mayor rapidez y facilidad, y sin tanto esfuerzo. Hoy en día el empleo de las máquinas nos ayuda y nos facilitan diversos trabajos para una mayor productividad que se pueden realizar en el campo, en la granja, en la industria, en la escuela e inclusive en la casa. La mecanización trajo consigo muchos beneficios, lo que ha transformado radicalmente la naturaleza de la productividad. Para ser productivos, se tiene que ser organizado, y para una vida organizada hay una rutina en la cual se cumplen labores o trabajos en determinados tiempos y con descansos establecidos, por ejemplo, en una empresa hay una hora de entrada, para empezar a cumplir con el conjunto de funciones descansando a horas señaladas, para después resumir las tareas ya realizadas y así terminar el trabajo. En la escuela es similar, pero con distinto enfoque y distintas perspectivas dependiendo al actor educativo al que se refiere. Por ejemplo, desde la perspectiva del alumno: entra a una hora (6:45 am) para iniciar con sus clases a las 7:00 am, las cuales son sesiones de 50 min o 100 min, y de diversas asignaturas

dependiendo del grado en el que esté inscrito (ya sean materias como ciencias naturales o sociales, matemáticas, lengua materna o extranjera, historia, entre otras), para después tener un receso de 20 min (en los cuales se alimentan, socializan o juegan), y al término de este tiempo regresar a sus sesiones y continuar trabajando en las clases que les tocan (apuntando la tarea o trabajo correspondiente de cada asignatura) y así finalmente cumplir con la jornada de clases para después retirarse a sus respectivos hogares. Ahora, desde la perspectiva del docente, quien tiene una hora de entrada y de salida, con itinerarios distintos a los de sus compañeros, de los cuales algunos pueden entrar tarde o salir temprano, por lo que sus horarios de descanso de igual forma pueden variar. Aun siendo estos distintos tienen algo en común, “la rutina”.

El trabajo es metódico y repetitivo, lo cual ocasiona una rutina a seguir todos los días, y aunque estos pueden tener variables o pueden ser modificadas, se tiene que cumplir por lo menos con la mayor parte de la rutina establecida, tal como, menciona Morgan: “Hablamos de las organizaciones como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible” (1998, pág. 12).

El uso de las máquinas es, en pocas palabras, para facilitar el trabajo, así mismo para el uso de ellas no se debe de trabajar como “máquinas”, el cumplimiento de rutinas bajo reglamentos o leyes es para llegar a un fin común, en ningún sentido es para deshumanizarse.

En cuanto a la escuela entendida como una organización desde el punto de vista como una “máquina” de la cual se espera que los alumnos obtengan los mejores resultados, sean disciplinados, adquieran todos los conocimientos, competencias y habilidades de su plan de estudio, así como participen en las actividades en el aula como a nivel institucional, vaya que el adolescente cumpla con las expectativas que se tienen de su aprendizaje; y que el docente, orientadores, directivo y demás actores educativos cumplan con sus roles y tareas para que el estudiante de resultados eficientes, exactos, predecibles y de forma rutinaria. Sin embargo, esto no es posible, ya que en la organización educativa la materia prima principal es el ser humano, un ser pensante, social y sensible, el cual puede presentar complicaciones o dificultades al realizar su deber si no existe una buena comunicación entre ellos.

2.1.2. Tipos de Organización.

Las organizaciones pueden ser vistas como organismos biológicos (Morgan, 1998), donde la organización al igual que la biología hay relación y diferencia entre “moléculas”, “células”, “organismos”, “especies” y “ecología” son paralelos con “individuo”, “grupos”, “organizaciones”, “poblaciones” y su “ecología social”. ¿Por qué se hace esta comparación? Bueno dentro de una Empresa que es un grupo (molécula), conformado por individuos (células), que trabajan en organizaciones departamentales (organismos), los cuales están distribuidos en poblaciones (especies) de acuerdo a sus capacidades, habilidades y conocimientos para así llegar a un fin común.

Según Chiavenato, “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características y objetivos son diferentes” (2006, pág. 160). Por lo que las divide en tres campos que reúnen las mismas características, las cuales son:

- A. Organizaciones según sus fines
- B. Organizaciones según su formalidad
- C. Organizaciones según su grado de centralización

A. Organizaciones según sus fines.

Este tipo de organizaciones se refiere a que su principal motivo que tienen para llevar a cabo sus tareas, se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas
2. Organizaciones sin fines de lucro: Son las que tienen como fin cumplir determinada función o rol dentro de la sociedad, sin pretender una ganancia o utilidad por ello. A este tipo de organizaciones pertenecen las escuelas secundarias oficiales.

B. Organizaciones según su formalidad.

Estas organizaciones según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control; las cuales se dividen en:

1. Organizaciones Formales: Se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control (Hitt, Black, & Porter, 2006). Para Chiavenato, comprende una estructura organizacional, directrices, normas y

reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos. (2006). Y esta a su vez se subdivide en: funcional, línea-staff y comités

2. Organizaciones Informales: Consisten en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control de son parte de la forma habitual que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

C. Organizaciones según su grado de centralización.

Atienden a la medida en que la autoridad se delega. Y se dividen en:

1. Organizaciones Centralizadas: La autoridad se concentra en la parte superior y ejerce un control absoluto en la toma de decisiones que se delega en los niveles inferiores; práctica que es común en las dependencias gubernamentales.
2. Organizaciones Descentralizadas: Para la toma de decisiones, la autoridad se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible; es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Cabe resaltar que las organizaciones pueden tener dos o tres características de diferentes tipos de organizaciones al mismo tiempo. Por lo tanto, la organización educativa es la combinación de organizaciones con fines de lucro (educación privada) como sin fines de lucro (educación pública), pero que en ambas buscan cumplir la función de incorpora a individuos responsables a la sociedad, donde cada organismo o grupo cumple con sus funciones laborales, teniendo una formalidad o informalidad dependiendo a la institución educativa en la que se labora, ya que es de tipo descentralizada, por ejemplo, en el caso de una conducta inadecuada por parte de un miembro del organismo, la autoridad (director institucional) es el último en consultarse, o cuando se organiza un evento de tipo cultural o académico la autoridad delega las tareas y roles de cada uno para que ellos tomen la decisión de cómo hacerlo o de cómo no hacerlo.

2.1.3. Definición de Educación.

Es importante el definir que es la educación, pues, aunque la mayoría de las personas lo relacionan con la escuela, en realidad esta palabra tiene otros significados. Por lo tanto, la palabra educación proviene del verbo latino *educo-as-are*, que significa criar, amamantar o alimentar. Pues desde los inicios de la vida el ser humano quien se ha preocupado y se ha ocupado de justamente

criar, alimentar y cuidar a sus descendientes hasta que estos puedan valerse por sí mismos. Según Sarramona, quien cita a Mialaret (1977) dentro de su texto Fundamentos de la educación, describe que esta se centra en tres aspectos generales, los cuales son:

- 1) “La educación se puede referir muchas veces a una institución social: sistema educativo. Dándole un contenido histórico-comparativo o socio-político.
- 2) Se usa también para designar un resultado o una acción. Así se habla si la educación es “buena” o “mala”, se adapta o no a los tiempos.
- 3) Así mismo, también se refiere al proceso que relaciona de manera prevista o imprevista a dos o más seres humanos y los pone en situaciones de intercambio y de influencias recíprocas”. (1989, págs. 27-28)

Las tres definiciones generalizadas están estrechamente relacionadas, con lo que es la Educación, pues las concepciones de los procesos educativos encuentran su materialización, en los recursos y personal en las instituciones.

2.1.4. Los cuatro pilares de la Educación.

A lo largo de la formación como docente en la Escuela Normal, se han mencionado más de una ocasión lo que son los pilares de la educación, los cuales de acuerdo a Delors en su libro La Educación encierra un tesoro, describe que “la educación deberá transmitir, masiva y eficazmente, un volumen cada vez mayor de conocimientos teóricos y técnicos evolutivos, adaptados a la civilización cognoscitiva, porque son las bases de las competencias del futuro” (1994, pág. 91). Por ello éstos cuatro pilares forman parte importante de esas competencias para que se alcancen y sean mejoradas a través del tiempo, convirtiéndose en aprendizajes fundamentales.

Los cuatro pilares de la educación son los siguientes:

- a. **Aprender a conocer.** Adquirir los instrumentos de la comprensión.

Consiste para cada persona como medio para aprender a comprender el mundo con la finalidad de conocer y descubrir. El incremento del saber, que permite la mejora de la comprensión de múltiples facetas del propio entorno, puesto a que así favorece el despertar de la curiosidad intelectual, al igual que estimula el sentido crítico y por ende permite descifrar la realidad adquiriendo una autonomía de juicio. Sin embargo, no hay que dejar de lado que el conocimiento es múltiple e infinitamente evolutivo que recae en una utopía

sobre su veracidad de verdad. El aprender a conocer supone así mismo, el aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento.

En la juventud del ser humano debe de aprender a concentrar su atención en las cosas y en las personas, la atención puede adoptar formas diversas y sacar provecho de múltiples ocasiones de la vida.

La memoria por su parte, es un antídoto necesario contra la invasión masiva de información permitiendo su capacidad de selección, almacenamiento y difusión de datos que se utilicen en la actualidad y en su contexto.

Por último, el pensamiento, que desde de la infancia del hombre, son inducidos por los padres y posteriormente por los maestros, cayendo en la combinación de la enseñanza y de la investigación, para que el infante llegue a ser deductivo y tener un conocimiento concreto.

- b. **Aprender a hacer.** Para poder influir en el propio entorno.

El aprender a conocer y el aprender a hacer van propiamente de la mano, la diferencia de una con la otra reside en que el aprender a hacer está estrechamente relacionado a la formación de profesionales. Para el desarrollo de los servicios o actividades humanas, obliga a cultivar cualidades humanas que las formaciones tradicionales no siempre inculcan y que corresponden a la capacidad de establecer relaciones estables y eficaces entre las personas.

- c. **Aprender a vivir con los demás.** Para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas.

Este aprendizaje constituye una de las principales empresas de la educación contemporánea. Pues a lo largo de la historia humana siempre han existido conflictos e indiferencias entre hombres, culturas y contextos, ocasionando en particular el extraordinario potencial de autodestrucción. A través de los medios de comunicación masiva y la opinión pública quien se convierte en observadora impotente y hasta en rehén, de quienes generan o mantienen vivos los conflictos. Siendo esto para la educación el no poder modificar mucho esta situación, inclusive en que contribuye a mantener este ambiente desfavorable que da pauta a la interpretación errónea de la idea de simulación. Pues lo que se busca a partir de la educación es la enseñanza de la no violencia, siendo un

instrumento para combatir los prejuicios que llevan al enfrentamiento de culturas, cátedras y políticas.

- d. **Aprender a ser.** Un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

Para este aprendizaje en la vida del ser humano, la educación debe de contribuir al desarrollo global de cada individuo desde su cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritualidad. Pues con estos aspectos el hombre debe de estar en condiciones, en particular gracias a la educación recibida en su juventud, para dotarse de pensamientos autónomos y críticos, elaborando un juicio propio tomando en cuenta su perspectiva y respetando la de los demás.

2.1.5. Los pilares de la educación en los campos de la organización.

En el sub-apartado anterior se mencionan los cuatro pilares de la educación que forman parte importante en la formación del hombre, dejando en claro que sus primeros años de vida son fundamentales estos rasgos para que el hombre pueda generar y tener un juicio propio lejos de los prejuicios que atacan a las sociedades generando un sinnúmero de conflictos y diferencias.

Sin embargo, estos pilares no sólo tienen una perspectiva desde la educación, sino que también están en campos organizacionales, ejemplo de ello y que, justamente, menciona Delors (1994, págs. 93-94) en el segundo pilar, aprender a hacer, hace una comparación con las economías industriales, de las que predominan los trabajos asalariales (empresas, microempresas) y en las que aún subsisten los trabajos individuales o ajenos a las estructuras económicas (establecimientos clandestinos). De esta manera y en este contexto, al modelo industrial que se desarrolló durante el siglo XX, donde ya no es muy requerido a mayor prioridad el trabajo humano siendo sustituido por máquinas. Por ende, el aprender a hacer que implica el enseñarle a alguien más el cómo realizar su trabajo, ya no toma el mismo significado.

Lo que ocasiona que los aprendizajes deben de estar en constante evolución y adaptación, pues ya no pueden considerarse mera transmisión de prácticas o más rutinarias o menos rutinarias, aunque estos conserven un valor formativo que no debemos desestimar. Toma puntos como: la noción de calificación de competencia profesional, entre otros casos los operarios y los técnicos hacen referencia de las competencias personales, en la que los técnicos caen en los procesos de producción, siendo tareas de organización, diseño y estudio, a medida que las propias máquinas se vuelven más inteligentes y el trabajo se desmaterializa; mientras que los operarios son coordinados

a tareas obligadas y trabajos fragmentados dando paso a una organización de trabajo colectivo. Para la designación de estas labores debe de existir reclutadores que buscan empleados que cumplan con las características y cualidades subjetivas para el trabajo a realizar para ello los empresarios a menudo lo denominan “saber ser”, que combinan conocimientos teóricos con los conocimientos prácticos para componer las competencias solicitadas. Pues el vínculo que debe tener la educación con esto, se centra en propiciar diversos aprendizajes que concuerden con estas cualidades aptas para el trabajo, entre ellas, que el trabajador pueda relacionarse con sus compañeros de trabajo y superiores creando un ambiente favorable de trabajo y respetando su forma de pensar y cuestionar de los demás, que el trabajador entienda que puede adquirir más conocimiento tanto teórico como práctico y exprese su forma de ser respetándose tanto a él como a los demás.

2.1.6. Organizaciones que aprenden a aprender

Cuando se habla de organizaciones se refiere a la búsqueda de un fin en común, de las cuales se clasifican a partir de ciertas características, ya que son tratadas o definidas como organismos, por ende, un organismo tiende a tener deficiencias y por ello debe de aprender de sus errores. Por lo anterior, en este apartado se menciona qué es lo que necesita una organización para aprender a aprender desde la perspectiva de Morgan; y el cómo la escuela puede aprender a aprender de la misma forma.

El científico G. R. Taylor hace una relación del cerebro con máquinas, expreso que “todos los efectos, que el cerebro se apoya en patrones o modelos de creciente refinamiento y no (como lo hacen las máquinas fabricadas por el hombre) en relaciones de causa y efecto. El hecho es que el cerebro no se puede comparar con ninguna otra cosa” (1998, pág. 65). Para lo que Morgan hace la relación de la organización como un cerebro, donde menciona que el pensamiento concibe a la organización como una relación entre partes unidas por comunicación, mando y control, pues plantea si es posible señalar a la organización de tal manera que tenga la capacidad de ser tan flexible, resistente y con inventiva como lo es el cerebro.

Morgan menciona que a pesar de que se hacen intentos de separar el modelo mecanicista, como el caso de la creación de matrices y modelos orgánicos (véase esquemas en Anexo 2), sólo se encuentran nuevos caminos de unir las partes organizacionales. Por ende, hace mención de la “*teoría de la dependencia*” la cual sugiere la forma de proceder: a) seleccionando al personal

adecuado para las tareas a realizar; b) añadiendo autoridad flexible, comunicación y una estructura de recompensa; y, por último, pero no menos importante c) satisfaciendo sus propias necesidades, a través de la realización de los objetivos organizacionales; valorando al personal por sus habilidades de adaptación y contribución efectiva.

Retomando la idea del cerebro, se ofrece por sí mismo como una metáfora de organización, en su mayoría directivos y teóricos de la organización han comprendido y limitado su atención a la idea de que las organizaciones necesitan un cerebro o una función similar.

El cerebro ha sido concebido como un sistema de control similar a un complejo ordenador haciendo la comparación con un sistema holográfico, que demostró de manera muy concreta que es posible crear procesos donde la totalidad puede ser codificada en cada una de sus partes, de forma que representa la totalidad. Tomando esta metáfora las organizaciones funcionan como sistemas de información, sistemas de comunicación y sistemas de toma de decisiones, en las que organizaciones mecanicistas son sistemas muy rutinarios y en las organizaciones orgánicas son más *ad hoc* y flexibles.

Según Simon “Las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales porque los componentes tienen limitadas capacidades de proceso de la información” (Morgan, 1998, pág. 69), argumenta que se actúa a base de una información incompleta tanto de acciones como de consecuencias, que sólo es posible explotar un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión a tomar y que son incapaces de aportar valores exactos a los resultados; por lo que Simon sugirió que lo mejor que se podría obtener eran formas limitadas de racionalidad, lo que ocasiona la creación de una estructura de atención, interpretación y toma de decisiones: responsabilidades compartidas y simplificar los dominios de interés.

Por lo anterior existen las jerarquías, las cuales proporcionan canales de resolución de problemas, donde los niveles más bajos de la jerarquía pueden responsabilizarse de información y toma de decisiones más rutinarias, lo que permite a los niveles altos dedicarse a las decisiones inusuales y de mayor importancia. Lo que proporciona un medio efectivo de “control de situaciones” que son favorablemente ciertas, pero en situaciones inciertas pueden encontrarse con un exceso de información y de decisiones. En la perspectiva del proceso de información se basa en el proceso ad-hoc o procesos más flexibles. De acuerdo con Galbraith (Morgan, 1998, pág. 71) para tratar la incertidumbre de lo antes mencionado, establece dos estrategias: 1) procedimientos

para la reducción de información y, 2) capacidad progresiva de procesar información (investigando sofisticados sistemas de información a través de sistemas de coordinación).

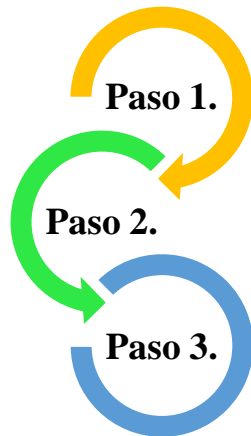
Por su parte, Norbert Wiener define a la cibernética como una nueva ciencia disciplinaria que enfoca el estudio de la información, la comunicación y el control. Como una habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado, el cual dependía de los procesos de intercambio de la información del cual requiere de:

- 1) Retroacción negativa. Detección y corrección del error automáticamente.
- 2) Teoría de comunicación y de aprendizaje. Los sistemas deben de ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de su entorno. De comunicar esta información de las normas operativas que guían el comportamiento. Detectar desviaciones significativas de las normas. Iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias. Creando así un proceso continuo de intercambio de información se crea a partir de un sistema y su entorno, permitiendo controlar los cambios e iniciar respuestas apropiadas.

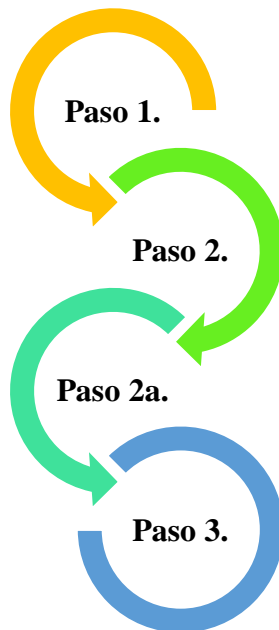
Se propone a los sistemas cibernéticos simples como capaces de determinar y corregir desviaciones desde normas predeterminadas, pero incapaces de cuestionar lo apropiado de lo que están haciendo (bucle simple, esquema A). En cambio, los sistemas cibernéticos complejos si cuentan con esta capacidad, pues son capaces de detectar errores de las normas operativas e influir en los patrones que guían sus detalladas operaciones (bucle doble, esquema B). Véase imagen 1.

Muchas organizaciones (de igual forma la institución educativa) con el aprendizaje del bucle simple, que implica el desarrollo de una habilidad para explorar el entorno, establecer objetivos y controlar las acciones. Mientras que son contadas las organizaciones que desarrollan exitosamente el bucle doble en la revisión y cuestionamiento de las normas básicas, las estrategias y procedimientos operativos en relación con los cambios en el entorno. Por lo que concierne al fracaso en las otras organizaciones en el empleo del bucle doble, es debido a que son burocráticas, pues obstruyen los procesos de aprendizaje debido a sus principios básicos.

Esquema A. El aprendizaje del bucle simple se basa en la habilidad de detectar y corregir errores de un conjunto dado de normas de operación:



Esquema B. El aprendizaje del bucle doble es ser capaz de obtener una visión más allá de la situación y cuestionar la importancia de las normas de operación:



Paso 1. El proceso de percibir, registrar y controlar el entorno.

Paso 2. La comparación de esta información con las normas de operación.

Paso 2a. El proceso de cuestionar si las normas de operación son apropiadas.

Paso 3. El proceso de iniciar la acción apropiada.

Imagen 1. Aprendizaje del bucle simple y bucle doble.

2.1.7. La escuela vista como una organización que aprende a aprender.

Si bien para que una organización pueda emplear el método del bucle doble mejorando los procesos de información, la toma de decisiones y el control del entorno, se considera que los problemas que genera la organización burocrática se deben de solucionar. Pero, ¿cuáles son estos problemas de las organizaciones burocráticas? Para ello se distinguen tres:

1. El problema general es el que impone estructuras fragmentadas de pensamiento sobre sus trabajadores y estimula a que no piensen por ellos mismo. En el caso de las organizaciones educativas, se imponen planes y programas de estudio, aunque busque que el educando tenga la información, no se les proporciona de manera completa y no cuentan con los suficientes recursos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con las expectativas y objetivos que busca la misma institución.
2. Principio de la responsabilidad burocrática en un sistema que permita el éxito y castiga el error orilla a los empleados a ocultar las fallas para protegerse haciendo que solo digan lo que los altos niveles quieren escuchar. En las organizaciones educativas ocurre algo similar con la premiación con becas para los alumnos destacados o concursos académicos-culturales, bonos para los docentes, reconocimientos y premios por medio de sorteos; pero de igual forma ocurre algo similar con los errores con los índices de reprobación en los alumnos, obligando al docente a darle una calificación aprobatoria cuando el educando aun no desarrolla por completo sus competencias y habilidades a desear.
3. Hay un vacío entre lo que se dice y lo que se hace; Cris Argyris y Donald Schon se refieren a esto como “teoría de la adaptación”, se le conoce como retórica de la organización, cuando los directivos y trabajadores creen que tienen la capacidad para hacerle frente al problema haciéndoles creer a los demás que pueden resolverlo cuando en realidad no saben cómo llegar, lo que ocasiona que le es muy difícil de enfrentarse y tratar la realidad. En la organización educativa (haciendo referencia a la Secretaría de Educación Pública) se obtiene información imprecisa y poco confiable referente a problemas que se tratan de atender al instante. Sin embargo, en una institución educativa si llega haber un vacío en lo que se dice y en lo que se hace, y esto se puede presenciar más en las aulas, cuando la autoridad (el docente) comete un error aunque sea mínimo ante el subordinado (el alumno) no suele reconocer su falla

o tarda en reconocerla porque esta acción le restaría autoridad, o viceversa, cuando el subordinado comete un error tarda en reconocerla o generalmente acude al segundo principio en decir solo lo que la autoridad quiere escuchar.

Aunque en las organizaciones educativas no aplican al pie de la letra los problemas que describen a las organizaciones burocráticas, en ocasiones éstas cumplen con ciertas características que la hacen formar parte de estas descripciones, lo cual no está mal, porque esto quiere decir que la escuela puede aprender de esos errores y mejorarlos, ocasionando un aprendizaje, lo que ocasiona que la escuela sea una organización que aprende a aprender.

Ahora bien, si se tiene el conocimiento de los rasgos problemáticos que caracterizan a las organizaciones burocráticas, ¿cuáles serán los rasgos que guiarán a un proceso de bucle doble y aun proceso de aprender a aprender? Se clasifican en cuatro estrategias importantes:

1. Fomentar y valorar una gestión que acepte el error y la incertidumbre como característica de los entornos complejos y variables. Tratar a dicha incertidumbre de forma constructiva. Entra en una filosofía que admita “dar por perdido oficialmente un error a cambio de ganar una experiencia”. Por último, tomar casos negativos como fuente de conocimiento y experiencia de gran valor
2. Fomentar una aproximación de análisis y solución de problemas complejos que reconozcan la importancia de explotar diferentes puntos de vista. Ayuda a definir un medio de replantear y estructurar los asuntos y problemas de tal forma que puedan ser formalizados de un modelo abierto. Reconocer la dificultad de definir la naturaleza de los problemas con los que se encuentran. Pues así permite conflictos constructivos y debates entre partidarios de perspectivas competitivas. Para esto se requiere que las organizaciones se mantengan abiertas a cualquier tipo de preguntas ya sean desafiantes y profundas.
3. Evitar estructuras impuestas de acción sobre marcos organizados, pues una organización debe de planear lo que desea evitar. Puede fomentarse una aproximación de participación en el proceso de planificación, recalcando el rol central de las normas y grados en el proceso de aprendizaje desarrollando el cuestionamiento relevante de las normas como principios para la acción. Ritual Ringi, proceso de toma de decisión en el cual un documento pasa de una autoridad

a otra para su aprobación. Se puede estar seguros de que los errores han sido detectados, corregidos y que la decisión tomada lleva consigo el compromiso de todos a los quienes se consultaron.

4. Facilitar la necesidad de intervenir, crear estructuras y procesos organizados que ayuden a la implantación de los principios expuestos.

Teniendo en cuenta estas estrategias se puede llegar a un aprendizaje, que al igual que el cerebro que tiene la capacidad de organizar y de reorganizarse a sí mismo al momento de enfrentarse o tratar problemáticas o situaciones a resolver.

El “auto-organizarse” es una capacidad que, por muy cotidiano que se mencione, no cualquier persona puede tener éxito al tratar de adquirirlo, ya que es una capacidad que se auto ajusta para facilitar el funcionamiento de actividades, habilidades y tareas requeridas como el aprender un deporte, el bailar, resolver ecuaciones químicas o entre otras. Ya que para esto se requiere una práctica constante o una búsqueda de la perfección.

En el caso de las organizaciones según Morgan éstas “pueden desarrollarse de una forma celular alrededor de la auto-organización, grupos multidisciplinarios que tienen cualificaciones y habilidades requeridas para tratar con el entorno de una forma holística e integrada” (1998, pág. 89). Lo que hace referencia que, bajo estos grupos multidisciplinarios, todos los elementos que conforman una organización son las que expresan dimensiones críticas del entorno del cual se tienen que enfrentar y aprender auto-organizarse para hacerles frente.

Claro está que estos procesos tienen sus ventajas y limitaciones, en donde es posible que las organizaciones estén diseñadas para que puedan aprender y auto-organizarse de la misma forma que el cerebro, idea que se ha estado planteado hasta el momento.

Estas ventajas son que la misma organización puede diseñar y comprender sistemas de aprendizaje que están dispuestas a la autocrítica y a las exigencias para una mejora continua, contribuyendo a una comprensión del como las estrategias facilitan el aprender a aprender. En su mayoría de las organizaciones reflejan una limitada racionalidad porque están burocratizadas y no porque haya mucho personal, pues esta burocratización genera la limitante en la estructura por el diseño (las problemáticas). Por ende, hoy existen peligros de pasar por alto conflictos y situaciones importantes entre los requerimientos del aprendizaje y la auto-organización. Es más que claro que para adquirir un aprendizaje nuevo este está sujeto a cambios. Las actitudes y los valores son

cambios que son necesarios para la adquisición de un nuevo conocimiento y aprendizaje, pues para una persona (como para una organización) el modificar ciertos comportamientos, actitudes y modificar algunos valores sin dejar de lado los que realmente nos ayudan a mejorar, no es una tarea fácil.

2.2. El impacto de la comunicación en la organización.

Es aquí donde la comunicación juega un papel muy importante dentro de la organización para que el proceso de aprender a aprender sea realmente un aprendizaje aprovechado. Como se ha venido mencionado a lo largo del capítulo II, las organizaciones están constituidos por directivos y subordinados (trabajadores) que tienen un fin en común, una meta y un mismo interés, ya sea la obtención de capital monetario, la adquisición de bienes, entre otras. La escuela no es la excepción de esta definición, sin embargo, la institución educativa tiene otras finalidades siendo la principal el aprendizaje y la enseñanza de esas generaciones que predominaran y gobernarán en el futuro.

La organización de la escuela está conformada por actores educativos los cuales son: *directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, personal administrativo, personal de intendencia.*

Estos personajes son los que participan dentro de una organización educativa, sin embargo, en este documento se centra en tres, directivos, docentes y alumnos. De acuerdo a su orden jerárquico, están guiados por *el director* (siendo esta la máxima autoridad dentro de la escuela), quien se encarga de tareas administrativas y cumple la función como líder dentro de la organización ya que es quien toma las decisiones más importantes en las que se enfrenta la institución educativa y es quien está en búsqueda de una mejora educativa en su plantel, tiene bajo su mando al personal administrativo, orientadores, tutores, docentes, personal de intendencia y padres de familia, pues a estos les deslinda tareas y responsabilidades a realizar; posteriormente *el docente*, quien es el encargado de la parte pedagógica en el aula, realizando el proceso de enseñanza-aprendizaje tomando decisiones cotidianas, como por ejemplo, la aplicación de estrategias para un contenido de la asignatura, salidas al sanitario, evaluación, entre otras; y tiene bajo su mando a *los alumnos*, quienes son los que reciben las órdenes y las consecuencias de esa toma de decisiones, además de ser el que observa y se percata de la comunicación entre los demás actores, lo que ocasiona un impacto en su proceso de aprendizaje, ya sea favorable o no tan favorable, variando y dependiendo

en el cómo sea la comunicación entre directivos y docentes; el trato que se dan y el liderazgo del directivo.

2.2.1. Comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

Hablar de la comunicación y del liderazgo resulta conveniente conocer sus concepciones, para ello, la palabra comunicación proviene del latín “*comunicare*” que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”, se entiende que es el proceso por el cual se transmite y se recibe información.

La comunicación es relevante en la vida laboral, cotidiana y en general, ya que el ser humano necesita justamente comunicar sus ideas, necesidades, conocimientos, entre otros aspectos de su vida, ya sea personal o laboral, a alguien más. Pero para ello hay un amplio catálogo de tipos de comunicación, sin embargo, se enfocarán en tres de ellos que ayudarán a entender el contexto del presente documento en el capítulo III.

- ✓ Comunicación asimétrica. Viene dada cuando dos o más hablantes tienen un distinto nivel de habla o un distinto rol jerárquico, manejando distinta cantidad de información. Por ejemplo, padres-hijos, gerente-empleado, profesor-alumno, médico-paciente, entre otros.
- ✓ Comunicación simétrica. En este caso no existe distinción o jerarquía entre el receptor y el emisor, ya que está basada en la igualdad. Puede estar definida por el contexto social, por ejemplo, relación entre hermanos, entre amigos, etc.
- ✓ Comunicación asertiva. Como habilidad social de relación, es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa.

Ahora bien, en una organización en los altos niveles existe un jefe o un líder el cual comunica información para la realización de un trabajo o la toma de una decisión, pero ¿cuál es la diferencia de estos dos? Un jefe da órdenes y sus subordinados tienen que acatarlas tal cual las indica; y un líder tiene la habilidad de influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

El liderazgo es el conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder, las cuales no solo lideran tareas, sino también ideologías o ser un modelo en el que muchas personas se pueden inspirar por sus labores. Sin embargo, el liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque

de igual forma pueden ayudar a *tomar decisiones* dando su punto de vista y colaborando de otras formas.

Hay distintos tipos de liderazgo, por lo que según Max Weber (Raffino, 2020) existen tres tipos distintos de líderes:

- El carismático. Es la persona capaz de entusiasmar a la gente y este es elegido por esa característica, la problemática de este líder es que tiende a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- El tradicional. Es aquella persona que hereda el poder, por lo general pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social alta.
- El legítimo. Es el cual adquiere ese poder a través de caminos legales, al contrario de quien goza de ese poder por vías de ilegitimidad.

Por otro lado, también se puede clasificar el liderazgo de acuerdo a otros criterios los cuales son:

- Según la formalidad de su elección. Son los líderes formales e informales.
- Según la relación entre líder y sus colaboradores. De los cuales son el liderazgo dictador, autocrático, democrático, onomatopéyico, paternalista y el liderazgo liberal.
- Según el tipo de influencia que ejerce el líder sobre los seguidores. Hay liderazgo transaccional, transformacional, auténtico, lateral, longitudinal y en el trabajo.

Un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan *empatía* en sus seguidores. Pues la persona que es líder también ejercer su poder en sí mismo pensándose como un miembro más. El líder es capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de las personas con las que colabora, con la finalidad de lograr el objetivo.

De acuerdo con Fernández (2020) un buen líder debe de poseer ciertas habilidades y cualidades para llevar su cargo al máximo rendimiento, las cuales son:

1. Tener un pensamiento positivo: Es una de las más primordiales, porque al comprender el potencial del positivismo, se implementará un aprendizaje en cualquier situación y esta se entenderá de la mejor forma.
2. Ser Honesto: La mejor arma que un líder debe de poseer es decir la verdad, ya que ocultarla en momentos de dificultades puede ocasionar más complicaciones.

3. Saber delegar: Un líder no puede hacer todo solo. Por lo tanto, un líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo se eficiente.
4. Incentivar una buena comunicación: Si no hay una buena comunicación es muy difícil alcanzar el objetivo, por ello el incentivar una comunicación de utilidad es una manera más sensata de tener éxito.
5. Inspira al grupo: El grupo de colaboradores debe de estar motivado e inspirado, por esto el líder debe ser el primero en tener estas dos para así transmitírselo a los demás.
6. Establecer estrategias para una vida equilibrada: Aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad, para un líder el asegurarse de que su equipo de trabajo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social es una tarea más.
7. Alinear al equipo: El líder es el que se encarga de que su equipo este enfocado en cumplir una meta a largo plazo.
8. Dar créditos cuando corresponda: A las personas que realizan un buen trabajo o que alcanzan ciertas metas, el darle el reconocimiento a su trabajo los motiva y aumenta su confianza.
9. Apreciar los logros: Para esto el reconocer pequeños o modestos logros que los demás hacen es bueno, ya que no solo es bueno reconocer los grandes logros, sino también los demás, creando un ambiente de aprendizaje y confianza.
10. Fomentar el crecimiento: Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo tanto profesional como el personal de sus colaboradores.
11. Ser guía: Un líder jamás deberá de actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando poder o intimidando a los demás. Donde debe de saber diferenciar entre el guiar y el imponer.
12. Fomentar los buenos hábitos: Para que una meta, proyecto o actividad sea alcanzada y sea exitosa, el líder debe de ayudarlos a que tengan hábitos saludables.
13. Mantener una posición neutral: Para esto el favoritismo no debe de existir en un ambiente sano de trabajo, ya que propicia un entorno de desconfianza o envidia, lo cual es algo que el líder debe de evitar en su persona. Por esta razón se debe de mostrar a los colaboradores que se les trata por igual y que no hay distinción entre tales.

Es cierto que en escuela la toma de decisiones se deslinda por niveles, donde desde los altos niveles a los bajos se lleva un proceso ad hoc, pero ¿qué es un proceso ad hoc? Pues este consiste en una serie de actividades que no tienen un orden o un ejecutante definitivo. En este tipo de procesos, las personas quienes lo ejecutan deben poder decidir el *qué*, el *cuándo* y el *quién* de la actividad, ejemplo de ello en la escuela, en una actividad cultural, el director designa la festividad o el tipo de evento, el día y los participantes que serán los docentes, orientadores, prefectos o tutores que contarán con tareas y responsabilidades, además de la temática (en algunas ocasiones el presupuesto con el que se cuenta); y estos a su vez reparten tareas a los alumnos quienes (bajo el mando del docente) realizan y organizan el evento o festividad para la fecha determinada.

2.2.2. El director como líder para una calidad educativa.

Para la búsqueda de las mejoras educativas y que como organización inciden en los resultados académicos del alumnado, existe una persona al frente dirigiendo y guiando a la institución educativa, que cumple el rol como líder y no de jefe. Como menciona Sylvia Schmelkes en su texto “La calidad requiere liderazgo”, que para una búsqueda de la calidad en la escuela el director es elemento clave, ya que si la institución no está involucrada y comprometida es difícil que está mejore, el director debe considerarse como un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo. (Schmelkes, 2010).

¿Qué es lo que hace que un director educativo sea un líder? Si bien se ha mencionado que un líder tiene la capacidad y la habilidad de influenciar en el actuar y pensar de las personas, para el director escolar, lo más importante son las personas con las que trabaja, esto quiere decir que piensa en las necesidades de sus docentes y procura satisfacerlos haciéndolos sentir orgulloso de su trabajo. Las responsabilidades del director es el mantenimiento y el mejoramiento de la institución educativa. Pues así la primera responsabilidad de mantenimiento implica normativas claras y seguras que se cumplan y mantengan los derechos y obligaciones de los demás. En el caso de la segunda, implica el mejoramiento de niveles de logros alcanzados, al cual debe de dedicarle la mitad del tiempo. Según Schmelkes el director tiene dos funciones: “la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar procesos, y la de control, que se refiere a monitorear los resultados”. Pues bien, la filosofía de la calidad hace referencia a la estimulación y al apoyo, pero también es importante el control de los resultados obtenidos y deseados.

Para Jiménez y Coria (1983) el director debe ser un profesor con experiencia en los trabajos que realice, con una profunda y verdadera preparación y con un gran sentido de la responsabilidad, teniendo la capacidad de resolver conflictos y toma de decisiones que guíen al mejoramiento institucional.

2.3. Hacia un estilo de Gestión comunicativa.

La organización, administración y la gestión son conceptos distintos pero que muy fácilmente se pueden confundir entre ellos o se pueden tomar como sinónimos, sin embargo, estos no son lo mismo. Si bien ya se definió lo que es organización en apartados anteriores, como instrumentos para conseguir un fin común.

Se puede decir que la administración se refiere a un proceso el cual su propósito primordial es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad según Münch & García (2009). Y que en términos administrativos en la educación, refiere a la acción de cuidar los bienes de una persona o institución, o bien al conjunto de estructuras de carácter público que son creados como parte de un gobierno para el servicio de la ciudadanía (Gairín, 1996). En general, la administración es la coordinación eficaz y eficiente para el cuidado de los intereses y bienes de la institución, enfocado en el manejo de los recursos que cuente dicha institución formada por estructuras públicas.

Por consiguiente, se entiende por gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia el cumplimiento de ciertos objetivos que se desarrollan en las diferentes áreas de actividad de la institución y en cuyo diseño y evaluación, participan las personas encargadas de llevarlas a cabo, de manera semejante según Antúnez (2000). Y que en términos de la SEP se define como “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo” (2010, pág. 55). Entonces, se puede decir que la gestión son las acciones o conjunto de estas para el cumplimiento de objetivos donde el diseño, participación de los involucrados y la evaluación en determinados plazos de tiempos son esenciales para el logro de dichos objetivos.

Ahora que ya se tiene los conceptos de estas tres anteriores palabras, se puede decir que están estrechamente relacionadas entre sí, que en palabras de Reyes “si se toma como referencia a la gestión, se tiene a un conjunto de acciones administrativas sobre ciertos recursos, que se efectúan sobre y para determinado número de personas que establecen cierta organización entre ellas para consecución de determinados objetivos” (2019, pág. 17).

La gestión escolar sin duda alguna es fundamental para el funcionamiento adecuado y correcto de la escuela, donde se llega a buscar una mejora continua de esta, el organizar, coordinar y orientar las acciones que lleven a los objetivos deseados ser alcanzados propiciando un ambiente de aprendizaje dentro de la institución educativa.

Que para estos procesos la comunicación, participación, toma de decisiones, liderazgo por parte del director y las responsabilidades de cada uno de los actores educativos que conforman a la escuela sin duda alguna son esenciales para que se llegue a un estilo de gestión comunicativa.

2.4. El Consejo Técnico Escolar.

En la organización educativa existen reuniones mensuales, las cuales se denominan como Consejo Técnico Escolar (CTE), donde “la autonomía de gestión escolar se entiende como la capacidad de la educación básica para la toma de decisiones orientadas a la mejora, promoviendo una planeación anual donde se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que permita identificar necesidades, prioridades, tazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo” (Reyes Jiménez, 2019, pág. 32), en la que participan los directivos y docentes de la institución, en las cuales se llevan a cabo puntos importantes en relación, como bien se ha venido mencionando, al mejoramiento de la escuela, se toman acuerdos de los procesos de aprendizaje en los alumnos, referentes a su evaluación del conocimiento o habilidades, eventos culturales o sociales. Pero también se tratan temas de políticas y normativas que son impuestas y propuestas por la Secretaria de Educación Pública (SEP), teniendo una perspectiva desde lo que se busca a nivel estatal y nacional.

2.4.1. Trabajo colegiado y colaborativo.

Dentro del CTE se realizan como bien ya se mencionó la planeación anual del trabajo a llevar durante el ciclo escolar donde se identifican las necesidades y prioridades de la institución haciendo que los actores trabajen en conjunto para que se lleguen a los objetivos deseados.

Para ello el trabajo colegiado de acuerdo con Fierro Evans (1998) es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de actividades, entre docentes y directivos. Pues esta requiere de la disposición de los docentes y condiciones de trabajo institucionales para llevarse a cabo.

También se define como una estrategia que pretende en las escuelas transmitir una cultura individualista a una colectiva.

Trabajo colaborativo se refiere a la participación, cooperación y distribución del trabajo, en donde los actores que participan tienen responsabilidades a cumplir para asegurar la tarea educativa y por consiguiente generar un aprendizaje. Según Wilson “es un postulado constructivista que parte de concebir a la educación como proceso de socio-construcción que permite conocer las diferentes perspectivas para abordar un determinado problema, desarrollar tolerancia en torno a la diversidad y pericia para reelaborar una alternativa conjuntiva”. (2020).

2.5. La RIEB y sus Principios Pedagógicos. Lo que se busca en los alumnos.

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) es una política que impulsa la formación integral del alumnado en los niveles preescolar, primaria y secundaria teniendo como objetivo el favorecimiento de las competencias para la vida, los rasgos de perfil de egreso y elevar a calidad de la educación para que los alumnos mejoren su nivel de logro educativo (MX, 2018).

En cuanto a los principios pedagógicos, los cuales son establecidos por la Secretaría de Educación Pública y bajo la RIEB, son condiciones esenciales para la implementación del currículum, la transformación de la práctica docente, el logro de los aprendizajes y la mejora de la calidad educativa. Que tanto para el Plan de Estudios 2011 y el Nuevo Modelo Educativo del 2017 tienen el mismo propósito y cumplen con esta finalidad.

De acuerdo a los cambios de sexenio en la última década que ha sufrido la educación, los rasgos de perfil de egreso en educación básica a nivel secundaria (véase anexo 3 y 4), han sido modificados de acuerdo a principios pedagógicos, donde en el 2011, se planean 12 (véase anexo 5) de los cuales, en la que para el sustento del presente documento se toman 4 de ellos, que se encaminan a lo que es el trabajo colegiado, la toma de decisiones y el liderazgo en la escuela secundaria (véase cuadro 1.1). En tanto que en el Nuevo Modelo Educativo del 2017 existen 14 principios (véase anexo 6), que de igual forma se toman 4 de estos principios, que van orientados a la búsqueda al reconocimiento del aprendizaje dentro de la institución educativa (cuadro 1.2.).

2.5.1. Plan de Estudio de Educación Básica de Ciencias 2011

ASPECTO	PLAN DE ESTUDIOS 2011	
ENFOQUE	COMPETENCIAS	
BASE	RASGOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA DEL SIGLO XXI	
PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS	Generar ambientes de aprendizaje	Se denomina ambiente de aprendizaje al espacio donde se desarrolla la comunicación y las interacciones que posibilitan el aprendizaje.
	Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.	El trabajo colectivo que llevan a cabo entre los maestros y los estudiantes: -Maestros. Orientar las acciones para el descubrimiento, y la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias. -Estudiantes. Construir el aprendizaje en colectivo.
	Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.	Promoción de normas para la convivencia escolar Involucración de alumnos junto con los padres de familia para un mayor peso (compromiso compartido) Autoestima, autorregulación y autonomía Revisión periódica (funcional, no lesiones, apoyo) Condiciones necesarias, no obligatorias.
	Reorientar el liderazgo	Participación activa de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, entre otros. Constante comunicación para la producción de cambios necesarios y útiles. Un liderazgo determinante para asegurar propósitos para la calidad educativa, organización y funcionamiento de las escuelas.

Cuadro 1.1. Principios Pedagógicos 2011 que inciden en la temática de estudio.

2.5.2. Nuevo Modelo Educativo 2017.

ASPECTO	NUEVO MODELO EDUCATIVO 2017	
ENFOQUE	HUMANISTA	
BASE	FINES QUE DEBE DE TENER LA EDUCACIÓN DEL SIGLO XXI	
PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS	Modelar el aprendizaje	Los maestros son modelos de conducta para sus estudiantes, por lo que han de ser vistos ejecutando los comportamientos que quieren impulsar en ellos, tanto frente a sus estudiantes como compartiendo las actividades con ellos.
	Reconocer la existencia y el valor del aprendizaje informal.	La enseñanza escolar considera la existencia y la importancia de estos aprendizajes informales. Una forma de mostrar al estudiante el valor de ese aprendizaje es buscar estrategias de enseñanza para incorporarlo adecuadamente. Los aprendizajes formales e informales deben convivir e incorporarse a una misma estructura cognitiva.

Favorecer la cultura.	La enseñanza favorece los aprendizajes individuales y colectivos. Promueve que el estudiante estable relaciones, que se comunique con otros para seguir aprendiendo, y apoye de ese modo el propósito común de construir conocimiento y mejorar los logros tanto individuales como colectivos.
Superar la visión de la disciplina como un mero cumplimiento de normas.	La escuela da cabida a la autorregulación cognitiva y moral para promover el desarrollo de conocimientos y la convivencia. Los docentes y directivos propician un ambiente de aprendizaje seguro, cordial, acogedor, colaborativo y estimulante, en el que cada niño o joven sea valorado y se sienta seguro y libre.

Cuadro 1.2. Principios Pedagógicos 2017 que inciden en la temática de estudio.

Se toman en cuenta estos ocho principios (cuatro de cada uno de los planes de estudio) por la pertinencia en la investigación ya que da sustento a la visión que tiene la Secretaría de Educación Pública de lo que se espera del alumno durante su estadía en el último nivel de educación básica, la escuela secundaria, dándole así armas y sustentos para enfrentarse ya sea a nivel media superior o a su vida cotidiana referente a la forma de operar, participar y aprender en una organización.

Por ende, el alumno puede reconocer y generar en sí un liderazgo en los demás o en sí mismos, donde el gestionar sus responsabilidades implica el trabajo colaborativo con los demás, el generar un ambiente de aprendizaje, favorecer la cultura y así reconocer la existencia y el valor del aprendizaje informal, ya que el cumplimiento de la disciplina no es meramente el “seguir normativas”, pues se busca que el alumno pueda aplicar el aprendizaje del bucle doble, en el que pueda ubicar y percibir la problemática, comparar la información obtenida a raíz de este problema con las normativas preestablecidas, cuestionarse si estas normativas son adecuadas o se tienen que modificar (sin dejar de lado el objetivo principal), para después continuar con el proceso de aprendizaje. Cayendo así en un proceso reflexivo, donde se busca un beneficio.

2.6. Adolescentes en la organización educativa.

Para iniciar este apartado se define *adolescencia* a la etapa del ser humano que conlleva una etapa de crecimiento y desarrollo que se produce después de la niñez y antes de la edad adulta; que

comprende un periodo de los 10 a los 19 años de edad, que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “Se trata de una de las etapas de transición más importantes en la vida del ser humano, que se caracteriza por un ritmo acelerado de crecimiento y de cambios, superado únicamente por el experimentan los lactantes. Esta fase de crecimiento y desarrollo viene condicionada por diversos procesos biológicos. El comienzo de la pubertad marca el pasaje de la niñez a la adolescencia” (OMS, 2019).

Además, es conveniente considerar las etapas del desarrollo psicosocial del ser humano de acuerdo con Erickson (1993), su teoría, afirma que los seres humanos deben de pasar a través de ocho etapas entre la infancia y la edad adulta tardía. Puesto a que en cada etapa la persona se enfrenta con una serie de retos esperando que los domine. Y que cada etapa se basa en la culminación exitosa de las etapas anteriores. Al igual se espera que los retos que se presentan en una etapa sean resueltos, y si estas no fueron superadas, se esperan que se presenten en otra como un problema. En la tabla 2 se presentan las ocho etapas de Erickson (véase en anexo 7).

Su teoría está conformada con tres principales fundamentos, los cuales son:

- *Identidad del yo.* Hace referencia al sentido consiente de uno mismo que desarrolla la persona a través de la interacción social. Donde la identidad del yo está en constante cambio debido a la adquisición de nuevas experiencias e información en las relaciones sociales, culturales e intelectuales con los demás.
- *Competencias.* Se refiere a un sentido de competencia motivada por conductas y acciones. En cada etapa que Erickson propone, el interés de cómo adquirir las competencias en un área de la vida se hacen notar; si esa etapa se maneja de manera adecuada, la persona se sentirá satisfecha y segura. Si la etapa se gestiona mal, en la persona surge un sentimiento de inadecuación.
- *Conflictos.* La gente experimenta en cada etapa un conflicto que sirve como punto de inflexión en su desarrollo. Y que, en opinión de Erickson, esos conflictos se centran bien en el desarrollo de una cualidad psicológica o en no lograr desarrollar esa cualidad. Ya que, durante esos momentos, el potencial para el crecimiento personal es alto, pero también lo es el potencial para el fracaso.

A lo largo de la formación como docente en la Escuela Normal, durante los primeros cinco semestres se obtuvo información teórica acerca de los adolescentes, conociendo los procesos de

transformación por el que pasa el alumnado enfocándose en los cambios biológicos, psicológicos y sociales. Que de acuerdo en la educación en México a la edad de 11 o 12 años el pre-adolescente o puberto entra al nivel secundaria y concluye este nivel a la edad de 14 o 15 años (existe una variable de edad al entrar o concluir la secundaria, ya sea por muchos factores que perjudican o benefician al adolescente). De igual forma desde los inicios de la carrera docente se ha interactuado con los adolescentes en las jornadas de prácticas de acercamiento al trabajo docente, donde se confirman y desechan teorías de la adolescencia en los chicos y chicas de hoy en día. Los cuales ayudan a entender el pensar, el actuar y el sentir de los alumnos a los cuales transitan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y forman parte de la organización educativa.

Para Erickson el adolescente se encuentra en una etapa de “crisis”, pues está en búsqueda de su identidad, y es cierto, ya que, en los periodos de observación y práctica en las escuelas secundarias, los comportamientos de los estudiantes en su mayoría buscan ser aceptados por los demás adaptándose a sus gustos y necesidades de saber cuál es el rol que juega dentro de la sociedad. En dicha etapa, el adolescente no conoce la autoridad y la desafía. Y presenta una confusión de ideales entre sus padres, familiares, maestros y amigos.

De acuerdo con Rodríguez “La crisis de la adolescencia es evolutivamente necesaria, mas no siempre es necesariamente dramática” (2019, pág. 28) .

Si bien se sabe que la educación del ser humano inicia desde sus primeros años de vida y que continua en constante aprendizaje hasta la adultez. En los términos organizacionales de la educación, inicia en el preescolar, continua con la primaria, secundaria y media superior para concluir con una profesión de la carrera universitaria en educación superior. Es un camino que muchos inician pero que muy pocos llegan a terminar.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Ahora bien, se define investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández S. R., 2014, pág. 4). A lo largo del tiempo en la búsqueda del conocimiento se han creado diversas corrientes ideológicas que han guiado y siguen guiando al mundo como lo conocemos hoy en día. Corrientes que, como menciona Sampieri, son el empirismo, el positivismo y el estructuralismo, que conforman marcos interpretativos como el constructivismo y el realismo, los cuales tienen rutas distintas, pero ambas están en la misma búsqueda del conocimiento, por esta situación desde el siglo pasado se polarizaron en dos aproximaciones de investigación, las cuales son los enfoques de investigación cuantitativa e investigación cualitativa.

Procesos cuidadosos, empíricos y metodológicos son empleados por estos dos enfoques que de acuerdo con Grinnell (1997, citado por Sampieri pág. 4), utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí, las cuales son:

1. Llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Con estas estrategias en las que se centran en la observación, formulación y aplicación de suposiciones e ideas para así evaluarlas y poder esclarecerlas, modificarlas y/o fundamentarlas, son lo que hacen que la investigación cuantitativa y cualitativa cumplan con la definición de procesos sistemáticos, empíricos y críticos para la adquisición de un nuevo conocimiento, teoría o aprendizaje.

Estos enfoques, aunque comparten estrategias similares tienen características distintas. Por lo que el enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, secuencial y probatorio, estudiando los datos obtenidos por la hipótesis para la comprobación de nuevas teorías y comportamientos. En tanto que el enfoque cualitativo, se basa en la lógica y en el proceso inductivo, pues va de lo particular a lo general.

Por lo tanto, para desarrollar el presente documento se elige la investigación cualitativa ya que por su manejo beneficia y corrobora el tema de estudio.

3.1. Definiendo la Investigación Cualitativa.

Se define investigación cualitativa como un “conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista, porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos, e interpretativo, pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas otorguen” (Hernández S. R., 2014, pág. 9)

Como se mencionó anteriormente, la investigación fue un proceso esencial para la construcción de dicho documento y, por ende, el enfoque que se utilizó fue el cualitativo, pues para comprender este proceso de investigación, de acuerdo con Hernández, la aplicación en el campo, en este caso formativo, la sensibilización con el ambiente o entorno en que se llevó a cabo el estudio de la organización y comunicación en la escuela secundaria, identificando a los informantes (actores educativos) que aportaron los datos y que guiaron a la docente a enterarse y compenetrarse con el tema de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.

La utilización de este enfoque hace referencia al uso de recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Se basa en la recolección de datos no estandarizados, pues consiste en la obtención de puntos de vistas y perspectivas de los informantes, enfocando a la docente en las vivencias de los actores educativos (directivos, docentes y alumnos) en el cómo fueron o son sentidas y experimentadas, de acuerdo con Sherman y Webb, 1988 (Hernández S. R., 2014, pág. 8). Platten (2011, citado por Hernández), escribe los datos cualitativos como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (2014, pág. 9). Pues para la realización de una investigación cualitativa el uso de técnicas para la recolección de estos datos,

cuales fueron utilizados en este documento, como es la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y evaluación de experiencias personales.

En la imagen 2, se muestra el proceso a seguir en el enfoque cualitativo para la obtención de resultados, planteados por Hernández (2014).

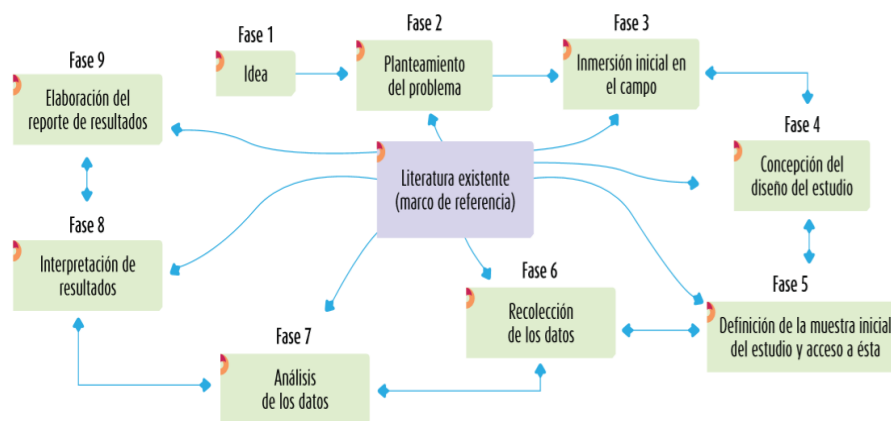


Imagen 2. Proceso cualitativo.

Si bien el proceso que lleva una investigación cualitativa cumple con etapas que guían a la investigación para la interpretación de los datos y el análisis de los resultados, este proceso muestra que se pueden regresar a las etapas o fases después del planteamiento del problema, pues el análisis de la muestra que se planteaba en un inicio puede ser modificada, aumentando o reduciendo el número de informantes para la obtención de datos. O bien, en otra circunstancia se puede analizar otra clase de datos no considerada al inicio del problema o tema de estudio. Sin embargo, no desacredita la investigación realizada, sino al contrario, deja tener otra perspectiva de la misma.

3.2. La Investigación-Acción como Metodología

Para la estructuración de este documento recepcional, se plantea como tema de estudio *La comunicación entre los actores educativos en la escuela secundaria*, mismo que se sitúa, tal como se mencionó en el apartado 1.1 de este documento, en la tercera línea temática: Gestión Escolar, de acuerdo al Documento Orientaciones Académicas para la Elaboración del Documento Recepcional (SEP, 2002); para su tratamiento metodológico, se seleccionó la investigación-acción; desde la perspectiva de Latorre, la investigación-acción “se utiliza con variedad de usos y sentidos, no disponiendo de criterios concretos para delimitar las numerosas orientaciones metodológicas que la reclaman para sí” (2007, pág. 23) y este lo define como una amplia gama de

estrategias para mejorar el sistema educativo y social. Partiendo de ello se retoma a Kemmis citado por Latorre para entender dicha metodología. Lo que da sustento al contenido del segundo capítulo que busca la mejora en las organizaciones educativas.

Para Kemmis (1994, citado por Latorre), la investigación-acción es:

[...] “una forma de indagación auto-reflexiva por quienes participan (profesorado, alumnado, directivo) en situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan.” (2007, pág. 24)

Los rasgos más destacados que caracterizan a esta metodología, según Kemmis y McTaggart (1988), se centran en:

- *Participativa*. Se trabaja con la intención de la mejora de las prácticas.
- *Colaborativa*. Se realiza en grupo por las personas involucradas.
- *Proceso sistemático de aprendizaje*. Orientado a la praxis.
- *Somete*. Poniendo a prueba a las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- *Implica registrar, recopilar, analizar los propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre*.
- *Proceso político*. Implica cambios que afectan a las personas.
- *Realiza análisis críticos de las situaciones*.
- *Procede progresivamente a cambios amplios*.

Ya que los involucrados en la investigación sobre la práctica es realizada por y para los prácticos, en este caso para la docente. Ya que los implicados son iguales y deben involucrarse en cada uno de los procesos y fases de la investigación, pues es de tipo colaborativo, requiriendo de una comunicación simétrica, ya que permite en la construcción del discurso técnico, práctico y político.

Tiene como propósito mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios, siendo un instrumento para reconstruir las prácticas y los discursos. Pues esto lleva a una mejora de la práctica y una comprensión de la misma. Donde las metas de tales propósitos son una transformación de la práctica social y educativa; la articulación

permanente de la investigación, la acción y la formación; y, por último, pero no menos importante, vincular el cambio y el conocimiento.

Esta metodología cuenta con modalidades las cuales son la técnica, práctica y crítica. Modalidades en la que la investigación-acción práctica tomó lugar en este documento por su implicación y transformación en la conciencia de la docente, así también el cómo se observó un cambio en las prácticas sociales.

3.2.1. Modelo de Kemmis.

El modelo de investigación-acción de Kemmis (1989) fue una herramienta valiosa para el desarrollo de este trabajo, donde los ciclos progresivos que se llevan a cabo fueron compatibles e identificación con esta investigación, pues es un proceso organizado en dos ejes: *uno estratégico, constituido por la acción y la reflexión; y otro organizativo, constituido por la planificación y la observación.* (Latorre, 2007, pág. 35) Ya que ambos ejes se encuentran en constante interacción para establecer una dinámica o funcionamiento que contribuyó a la comprensión del tema de estudio, como se aprecia en la imagen 3.

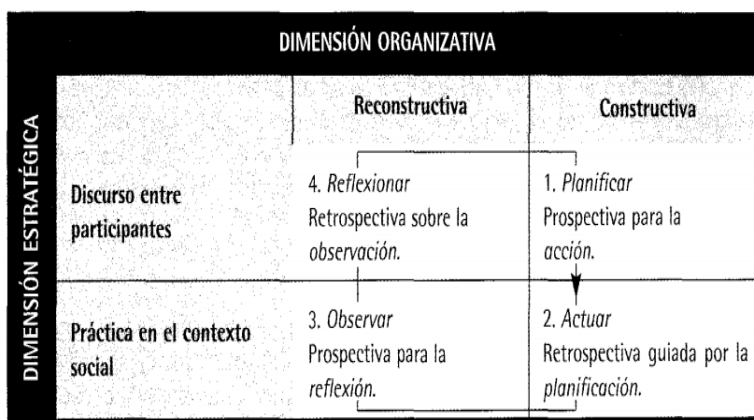


Imagen 3. Dimensiones de la investigación-acción de Kemmis.

Como se puede ver en la imagen 4, este modelo está compuesto por ciclos, cada uno de ellos se compone por cuatro fases, siendo estos:

1. *Planificar.* Se desarrolla un plan de acción críticamente informado para mejorar aquello que ya está ocurriendo.
2. *Actuar.* Se pone en práctica la planificación que se tomó por acuerdo.

3. *Observar*. Los efectos en el contexto de la acción son observados y toman lugar para la recolecta de datos.
4. *Reflexionar*. A partir de los efectos observados por la acción, se toman como base para una nueva planificación, la cual posteriormente se convierte en una acción críticamente informada, a través de ciclos sucesivos.

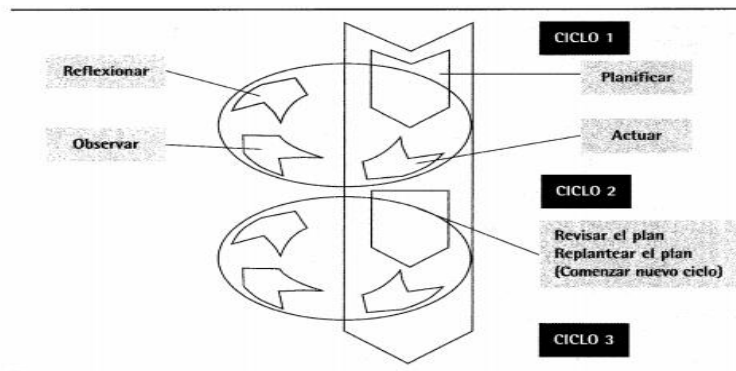


Imagen 4. Fases de la investigación-acción de Kemmis.

Con esta metodología de ciclos que conllevan una reflexión, se vincula lo que es la teoría con la práctica, para replantearla y así mejorarla, lo que permite a los involucrados que conforman la investigación una *transformación de la organización y práctica educativa* (Kemmis, 1989), por consecuencia de la misma, se da una mejora.

3.3. Población.

Para la realización de una investigación es necesario situarla en un contexto, conocerlo y familiarizarse con él; que, para fines de investigación, ello permite realizar el plan de acción e implementarlo, para posteriormente, recolectar la información, revalorarla y reflexionar acerca de ella. Esto permitió un acercamiento de la docente al enfrentarse a situaciones reales poniendo en juego las competencias adquiridas a lo largo de su formación inicial.

De acuerdo con Arias (2012) la población, en términos específicos población objetiva, se define como el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Mientras que la población accesible se caracteriza por “la porción finita de

una población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa”.

Para Hernández, población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (2014, pág. 174). Para conocer la población se realizó un estudio del contexto escolar y de la gestión institucional

3.3.1. Contexto Escolar.

La presente investigación se llevó a cabo en la Escuela Secundaria Oficial No. 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz”, con clave de centro de trabajo: 15EES0693R, ubicada en la Calle Dios Mar s/n, Colonia Sección Parques, (entre Av. Primero De Mayo y Dios Mar, Frente a Soriana, Espaldas De Biblioteca Sor Juana Inés De La Cruz) C.P. 54720, Cuautitlán Izcalli, Estado de México,

La institución cuenta con 7 áreas verdes, 2 áreas deportivas, un patio cívico, 18 aulas destinadas para los grupos, sanitarios para los estudiantes, 3 aulas telemáticas, 1 sala de maestros, 2 módulos de baños para los estudiantes (uno de mujeres y otro para hombres), 2 laboratorios (uno de física y otro de biología), 4 talleres de cómputo, un auditorio, 1 biblioteca, 2 talleres, 1 oficina de supervisión, 1 oficina de dirección junto con cubículos de subdirección y secretarías, 1 oficina donde están los cubículos de los orientadores, 1 estacionamiento, 2 tiendas escolares, 1 bodega y la casa del velador. (véase anexo 8)

La infraestructura de la institución permitió un óptimo desarrollo en las actividades que se realizaron, pues son aulas completas y están bien equipadas, además de que los docentes aprovechan todos los espacios haciendo buen uso de ellos en sus asignaturas, lo que llama la atención de los estudiantes, ocasionando que las clases sean más atractivas para ellos. Teniendo como área de oportunidad los escasos de butacas para los alumnos y el mal estado en el que se encuentran algunas de ellas, además de los equipos de cómputo que se encuentran en las aulas temáticas, sólo funciona una de las tres.

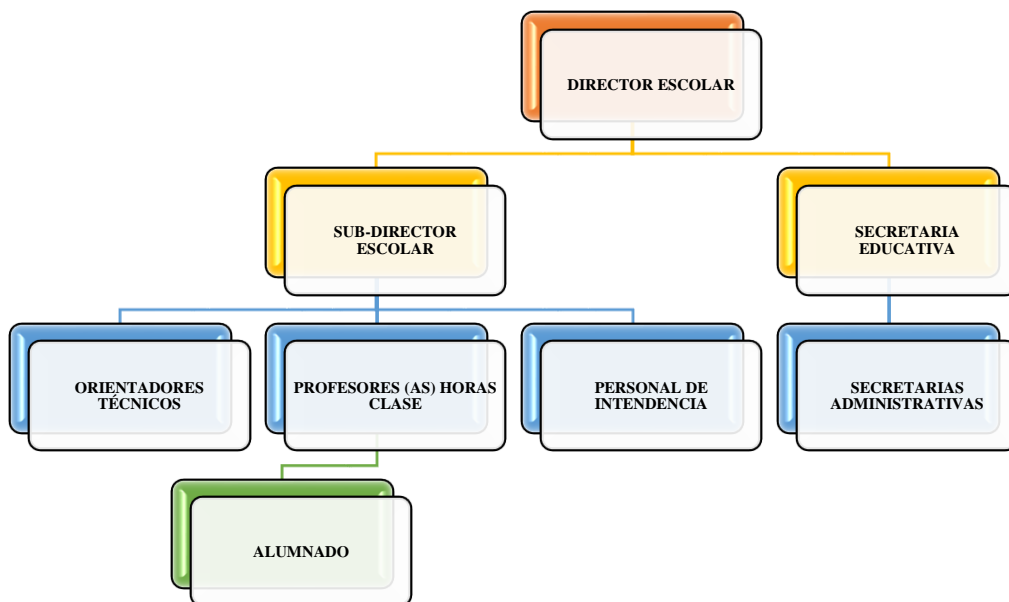
3.3.2 Gestión Educativa en la Escuela Secundaria 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”

El Acuerdo 98 (SEP, 1981) establece las normas jurídicas de organización y funcionamiento de 185 escuelas de manera obligatoria y general, ya sean estas del Estado o incorporadas.

De ahí que Zubillaga, en su texto “La escuela secundaria y las normas. La organización general de la escuela secundaria” menciona que:

“La escuela secundaria sustenta normativamente una estructura organizativa que regula las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, para lo cual cuenta con un organigrama y un reglamento interno que le da sustento legal y le permite delimitar los campos de acción y de poder, la organización se basa en una estructura de relaciones jerárquicas, ya que todo el personal que labora en la escuela, según sea el cargo, tiene establecidas sus responsabilidades de manera formal, funciones y relaciones de autoridad”. (1998, pág. 116)

Organigrama institucional. La escuela secundaria no. 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz”, cuenta con una directora, un subdirector, 1 secretaria educativa y 2 secretarías administrativas, 8 orientadores, 37 profesores horas clases y 3 encargados de limpieza. Según la organización escolar, como dice Zubillaga (1998), se puede apreciar, a la directora como la máxima autoridad del plantel y asume la responsabilidad inmediata del funcionamiento general de la misma, así como el liderazgo, (Schmelkes, 2010). Otra de sus funciones consiste en vigilar el cumplimiento del reglamento y las disposiciones que rigen en la escuela. Por su parte, el segundo nivel de jerarquía le corresponde al subdirector, quien debe auxiliar al director en el desarrollo de sus funciones. Como jefe inmediato tiene al director y como subordinados al personal docente, administrativo y de intendencia. En el mismo nivel se aprecia al secretario escolar, quien tiene la responsabilidad administrativa de la escuela. En el tercer nivel se ubican los docentes, quienes realizan el trabajo académico con los estudiantes, es decir se encargan del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta organización se aprecia en el esquema 1, correspondiente al organigrama de la escuela secundaria.



Esquema 1. Organigrama institucional.

Organización del personal. En la Escuela Secundaria 420, todo el personal participa en la dinámica institucional, cumple y realiza sus funciones asignadas, al igual que las comisiones de las que están encargados. Esta organización ha permitido que se pueda estructurar la acción educativa durante la estadía en la institución, donde la comunicación asimétrica toma lugar desde los primeros niveles jerárquicos, sin dejar de lado la forma de comunicarse.

1. Tipo de escuela. La escuela secundaria oficial no. 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”, pertenece al subsistema educativo estatal, modalidad general, cuenta con una organización completa, se labora con dos turnos: matutino y vespertino; la investigación se desarrolló en el turno matutino, con un horario de 7:00 a 13:10
2. Comisiones. La institución contaba con diferentes comisiones para apoyar la organización institucional. En caso del profesor titular de Ciencias II con énfasis en Física, era el encargado de uno de los laboratorios de ciencias y de la sala de maestros; la función del profesor consistía en la supervisión del espacio, es decir, que todo estuviera funcionando correctamente. La profesora de Química se encargaba de otro de los laboratorios. En la hora del receso de los alumnos los

orientadores, la secretaria general y directivos realizaban la supervisión de la disciplina. La organización en los consejos técnicos escolares estaba a cargo del personal directivo y la secretaria administrativa, durante dichos CTE se realizaba una bitácora de lo que se abordaba y los acuerdos a los que se llegaban, para ello se le asignaba esta tarea a un docente que era seleccionado a lazar o por voluntad propia. Para los eventos sociales, culturales o académicos que tomaron lugar durante el ciclo escolar, la organización de estos fue por de academias, donde se le asignaba a cada uno la temática y el mes en el que realizarían el evento, por ejemplo, la feria de ciencia y tecnología que se realizó en el mes de octubre, el día de muertos el mes de noviembre.

3. Población escolar. La institución contaba con 6 grupos por grado, siendo un total de 18 grupos; en los cuales, en primer año, se tenía una matrícula de 30 a 38 alumnos, por grupo; mientras que en segundo y tercer grado la matrícula variaba de los 42 a los 48 alumnos, siendo un total de 725.
4. Distribución de grupos, por grado y grupo. La escuela secundaria 420 cuenta con dos edificios de tres pisos en donde se ubican las aulas de los alumnos, los cuales estaban divididos de la siguiente forma: en el edificio A, se encontraban los 6 grupos de segundo grado, en el tercer piso y tres grupos de primer grado (A, B y C) en el segundo piso; en el edificio B en el tercer piso se ubicaban 4 grupos de tercer grado (C, D, E y F) y en el segundo piso, dos grupos de tercer grado (A y B) y tres grupos de 1er grado (D, E y F).
5. Organismo de apoyo. (sociedad de padres, consejeros de participación social). Se tenía una sociedad de padres de familia, la cual apoyaba con la aportación monetaria para gastos y consumibles de la escuela secundaria, además de participar en actividades culturales y académicas que involucran en la educación y formación de sus hijos e hijas. No cuenta con Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), ni con trabajadora social.
6. Seguridad y emergencias. En la Escuela se tenían bien señaladas 7 zonas seguras en caso de sismos, aunque su infraestructura es antisísmica. Los encargados de estas comisiones eran el profesor de educación física, una orientadora y el profesor titular de física. Se apreciaban 4 salidas de emergencia, 4 puntos donde

se ubicaban los extintores en caso de incendios y botiquín de primeros auxilios. Y también contaba con escaleras de socorro, señalamientos de rutas de evacuación, preventivos y de qué hacer en caso de emergencias.

3.4. Muestra.

Una vez que se conoce el contexto de la población en la cual se realiza la investigación, se elige una muestra, para llevar a cabo la segunda etapa o fase de la metodología, que es la acción.

Ahora bien, ¿qué es la muestra? Para Hernández “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que permanecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (2014, pág. 175). La muestra permite recuperar información fidedigna de una parte de la población, ya que no es posible contabilizar toda. Nos ayuda en pocas palabras a delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros, como se puede apreciar en la imagen 5. En el enfoque cualitativo, el tamaño de la muestra no es de gran importancia desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia.

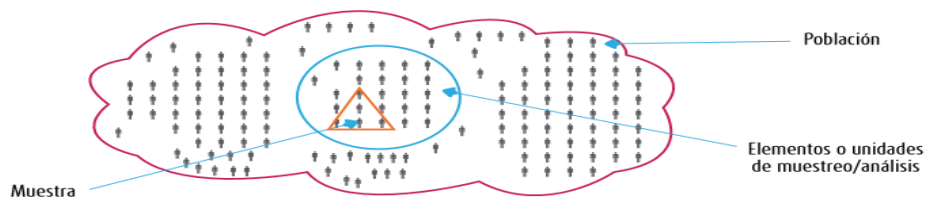


Imagen 5. Representación gráfica de lo que es la muestra.

3.4.1. Tipos de Muestras.

De acuerdo con Hernández (2014), hay dos tipos de muestras: las probabilísticas y las no probabilísticas. La selección de alguna de ellas, depende del planteamiento del problema, la hipótesis, el diseño de investigación y el alcance de sus contribuciones.

Muestras Probabilísticas. Requiere precisar el tamaño de la muestra, ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Para obtener una muestra probabilística se debe seleccionar unidades o elementos de la muestra por medio de listado o marco muestra y procedimientos, como la tómbola, selección sistemática, tabla de números aleatorios, entre otros. Y está a su vez se sub-divide en tres:

- a) Muestra aleatoria simple.
- b) Muestra estratificada.
- c) Muestra por racimos o clusters.

Muestras No Probabilísticas. También llamada muestra dirigida, supone en un proceso de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Selecciona individuos o casos “típicos” sin intentar que sea estadísticamente representativos de una población determinada.

3.4.2. Muestreo en la investigación cualitativa.

La muestra en el enfoque cualitativo, el grupo de personas, sucesos, comunidades, etc., del cual se recolecta la información, no es necesario que sea estadísticamente representativo de la población estudiada. Para elegir la muestra, tiene origen desde el planteamiento del problema y en la selección del contexto, profundizando en el tema de estudio. Mertens (2010, citado por Hernández) “señala que el muestreo cualitativo comienza usualmente con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y así de manera individual” (2014, pág. 386). Ya que por las características del enfoque cualitativo se requiere de una muestra más flexible.

Para ello el tipo de muestra que se utiliza en esta investigación es la *no probabilística* o *dirigida*, ya que su finalidad se sustenta en la elección de los elementos que dependen de los propósitos de la investigación y no de generalizar en términos de probabilidad.

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

Una vez que se definió la metodología que se implementó, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, las recolecciones de datos no son estandarizados ni predeterminados completamente. Pues consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los

participantes sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. Ya que el investigador realiza preguntas más de tipo abiertas que cerradas, lo que la ayuda a recabar información expresada a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como el visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas de vinculación y reconoce sus tendencias personales (2014, pág. 8).

Latorre constituye a la recolección de datos dentro de la etapa de la observación del ciclo de investigación-acción como técnicas que permiten reducir de un modo sistemático e intencionado de la realidad social (población) del tema de estudio a un sistema de representación que resulte más fácil de tratar y analizar (muestras), ya que estas técnicas son muy variadas, se clasifican en tres criterios: reactivas o no reactivas (reactividad que genera el instrumento), interactivas o no interactivas (tipo de relación que establece el investigador y los investigados) y directas o indirectas (forma de obtención de la información).

Se utilizó tres de ellas, siendo estas:

- **Entrevista semiestructurada.** Se parte de definir a la entrevista como “una conversación entre dos o más personas, a través de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información o manifestaciones de opiniones o creencias de la otra” (Latorre, 2007, pág. 70). Pues posibilita la obtención de información acerca de acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimientos. Existen diferentes tipos de entrevistas, sin embargo, la entrevista semiestructurada, es la que se recupera en el presente documento, ya que ofrece una factibilidad de introducción de preguntas adicionales al momento de realizarla., favoreciendo de manera significativa la obtención de información relevante. Así mismo, este instrumento fue aplicado para la directora escolar. (Véase anexo 9).
- **Encuesta** (Cuestionario). Se define como “el conjunto de cuestiones o preguntas sobre un tema o problema de estudio que se conteste por escrito” (Latorre, 2007, pág. 66). Esta herramienta se optó por su fácil uso, al proporcionar respuestas directas. Por lo tanto, este instrumento fue aplicado para el alumnado y el personal docente. (Véase anexo 10 y 11).
- **Registros anecdóticos.** Para Latorre, “son descripciones narrativas literales de incidentes claves que tienen un particular significado observados en el entorno

natural de la que tiene lugar la acción. Se pueden considerar sistemas restringidos en los que se anotan segmentos específicos de la realidad. También es una modalidad en la que se registra lo que se realizó en situaciones reales o bien retrospectivamente, con la única finalidad de recoger una conducta relevante o incidentes que se relacionen con el tema de estudio” (2007, pág. 62). Dicho instrumento fue aplicado en los Consejos Técnicos Escolares (CTE) donde se registró y recolecto información para uno definir el tema de interés de estudio del presente documento, dos el observar como los directivos-docentes se organizan, toman acuerdos y se motivan entre ellos para una mejora de su proceso de enseñanza-aprendizaje que impacta en el cuerpo estudiantil. Se usó de forma escrita utilizando una libreta específicamente para el CTE y se grabaron notas de voz durante los días de clases en la escuela secundaria. (Véase anexo 12).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el método de investigación-acción de acuerdo al modelo de Kemmis que establece un ciclo auto-reflexivo donde los momentos de planificación, acción y observación concluyen para dar paso a la reflexión, que de acuerdo con Latorre (2007), es uno de los momentos más importantes del ciclo auto-reflexivo, pues constituye la fase con la que cierra dicho ciclo y da pauta a la elaboración del informe y posible replanteamiento, siendo así una de las tareas más importantes a realizar mientras persista el tema de estudio.

Se entiende por análisis de datos como “el conjunto de tareas –recopilación, reducción, representación, validación e interpretación– con el fin de extraer significados relevantes, evidencias o pruebas en relación con los efectos o consecuencias del plan de acción” (Latorre, 2007, pág. 83). Para el análisis de datos obtenidos, se implementan dichas tareas por la pertinencia y simplicidad que estas presentan. Dando así veracidad de que, si la comunicación entre los actores educativos tiene un impacto en los resultados académicos de los alumnos de nivel secundaria, y así verificar si la institución educativa es una organización que aprende a aprender.

4.1. Recopilación de la información.

Para Latorre (2007), esta tarea consiste en recoger abundante información sobre los efectos del plan de acción, ya que es el momento de recopilar, reducir y preparar la información para hacerla manejable y comprensible.

Por ello en la Escuela Secundaria Oficial No. 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz” se aplicaron los instrumentos descritos en el capítulo anterior (entrevista semi-estructurada, encuestas y registro anecdótico), que fueron de gran utilidad para que a través de la investigación cualitativa se obtuvieran datos tanto del directivo, personal docente y alumnado.

4.2. Reducción de la información.

La segunda tarea consiste en la delimitación y focalización de datos para una reducción posible, siendo así que la información, obtenida durante la recolección de datos, sea manejable, por lo tanto, de acuerdo con Latorre (2007), se codifica y categoriza, fragmentando la información en unidades de significado y unidades de código. Dichas unidades generan análisis que sirven para definir las categorías.

Para esto se llevan a cabo dos actividades que son fundamentales para la realización de reducción de datos, siendo estas el *codificar* y *categorizar* la información; y el establecer un *sistema de categorías* que ayuda al manejo información para así darle un sentido y un sustento al trabajo de investigación.

4.2.1. Codificar y categorizar la información.

“Se define codificar como el fragmentar la información en unidades de significado o de análisis, un segmento o unidad de significado es un texto (palabra, frase o párrafo), lo que permite el uso designativo de operaciones concretas, por la que se asignan marcas, etiquetas o códigos indicativos a un fragmento del texto. Los códigos son etiquetas que vinculan el fragmento de texto o unidades a las categorías” (Latorre, 2007, pág. 85). El fragmentar la información y al delimitar las unidades implica un criterio temático, es decir, por el contenido o temática de la información. Por ello se les otorgan los siguientes códigos a los participantes de la comunidad educativa, que conforman parte de la investigación:

- ✓ Personal Directivo: DIC ESC
- ✓ Personal Docente: D y D.E.
- ✓ Alumnado: A

De igual forma se les otorga un código a las respuestas obtenidas al número de preguntas en los cuestionarios y entrevistas aplicadas a dichos participantes, siendo así estos codificados por R=respuesta y el número del inciso correspondiente, como por ejemplo R1, R2, R3 y así sucesivamente.

“El codificar va unido al categorizar, el cual consiste en asociar cada unidad de análisis a una categoría. Lo que hace que soporte el significado o significados de dichas unidades. La categorización es una tarea simultánea a la codificación, atendiendo a los criterios de la

investigación o temática estudiada. Además de que la categoría hace referencia a las situaciones, contextos, actividades, comportamientos, opiniones, percepciones, entre otros. Y a su vez a propiedades como la causa, condiciones o consecuencias que son subcategorías que ayudan en el proceso de reducción de la información, para darle un sentido y una orientación. Por lo anterior estos elementos son más utilizados por un análisis cualitativo” (Latorre, 2007, pág. 86).

Dicho de otra forma, se categorizó la información recabada en cuatro categorías, y se adaptó de acuerdo a la temática las actividades y respuestas de los directivos, docentes y alumnos. Dando paso a las categorías y variables siguientes:

1. Comunicación.
 - ✓ Confianza
 - ✓ Apoyo
 - ✓ Acompañamiento
2. Ambiente de trabajo.
 - ✓ Convivencia
 - ✓ Respeto
 - ✓ Buenas relaciones
3. Orientación Institucional (Gestión de la Dirección y Participación de docentes y alumnos).
 - ✓ Organizar a todos
 - ✓ Actores
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Participación
 - ✓ Corresponsabilidad
4. Impacto académico.
 - ✓ Actitud de los alumnos
 - ✓ Disposición al trabajo
 - ✓ Motivación
 - ✓ Liderazgo

Para ello, la información recabada se concentró en matrices de clasificación de la información (véase anexos 13)

4.2.2. Sistema de Categorías

Para Latorre (2007) la categorización permite elaborar el sistema de categorías que constituye el esquema organizador de los conceptos presentes en la información analizada. Por lo cual es importante definir dicho sistema al que se va emplear, ya sea:

- *Inductivas (a posteriori)*. Son las que emergen a medida que se examina la información, siguiendo un procedimiento inductivo.
- *Deductivas (a priori)*. Son las que están determinadas por el marco teórico o por las categorías usadas en estudios previos.
- *Mixto*. En la práctica se puede recurrir a un proceso inductivo-deductivo. Parten de las categorías abiertas definidas a priori y a partir de las mismas se van haciendo a posteriori ya que van surgiendo o se van modificando.

“En el sistema de categorías cualitativo no es tan rígido, pues éstas no necesariamente deben de cumplir con condiciones exhaustivas, exclusión mutua o un único criterio clasificado. Por lo que estas condiciones son más laxas” (Latorre, 2007, pág. 86).

Por lo anterior, la categoría deductiva toma lugar en el presente trabajo, ya que conforme a la temática y el marco teórico, la comunicación; ambiente de trabajo; la organización institucional que a su vez se subdivide en gestión de la dirección y participación de los docentes y alumnos; de la comunicación como un factor importante que impacta en los resultados académicos que busca la escuela secundaria en sus alumnos, puesto a que para dichos actores educativos el ambiente de trabajo, las participaciones, roles y tareas de los mismo son orientados por un líder que es el director escolar, para así lograr que la escuela sea una organización que aprende a aprender. Dando así su punto de vista desde la “percepción” de dichas categorías.

De tal manera, el sistema de categorías se expone en el cuadro 2, utilizando expresiones de impacto obtenidas en las encuestas y entrevistas aplicadas a los actores educativos

CATEGORÍA	VARIABLE	EXPRESIONES DE IMPACTO		
		Alumno	Docente	Directivo
Comunicación	<i>Confianza</i>	“Si, les tengo confianza”	“Sin ésta la escuela pierde lazos de confianza” “Eficiente y sin distorsión.” “comentarios negativos o críticas imprudentes”	“Percibo una comunicación de respeto y confianza” “se ha podido crear un espacio de aprendizaje y confianza”
	<i>Apoyo</i>	“Mi orientadora apoya a los maestros” “Es buena, se apoyan entre los dos”	“El directivo observa y da comentarios formativos para mejorar la práctica del profesor”	“El apoyo y el trato humano que se ha ofrecido a la comunidad educativa ha impactado en el ambiente escolar”
	<i>Acompañamiento</i>		“Sólo se hace a través de los CTE”	“La comunicación asertiva es fundamental”
Ambiente de Trabajo	<i>Convivencia</i>	“Me gusta estar con mis amigos y los profes son buena onda”	“permite desarrollar todas las actividades”	Ambiente laboral de confianza, aprendizaje y cooperación”
	<i>Respeto</i>	“Veo cuando se saludan o cuando los regañan”	“Ambiente de respeto, pero falta mucha comunicación”	“Predomina la comunicación profesional y de respeto”
	<i>Buenas relaciones</i>	“Me llevo bien con todos”	“Permite un adecuado desempeño de las funciones”	“Trato humano a los docentes”

Organización Institucional	<i>Organizar a todos</i>	<p>Para los alumnos la gestión escolar la perciben como:</p> <p>“Organizar a todos y dirigir”</p> <p>“Organizar la escuela”</p> <p>Consideran que es “buena”</p> <p>En el aula:</p> <p>“Depende el profe” “A veces bien, a veces más o menos”</p>	<p>La percepción de la organización para los docentes es la siguiente:</p> <p>“la función de cada actor depende de la organización de la institución”</p> <p>“favorece es la toma de decisiones”</p>	<p>“El liderazgo directivo es necesario ejercer un liderazgo compartido y que cada figura educativa realice la tarea que le corresponde”</p>
	<i>Actores</i>	<p>“Los alumnos, los maestros, la directora, el sub y los de intendencia”</p>	<p>“Directivos, docentes, orientadores, alumnos y padres de familia”</p> <p>“personal administrativo”</p>	<p>“Director es ser un líder pedagógico, ser tutor y guía del docente.”</p> <p>“Personal administrativo y de intendencia”</p> <p>“padres de familia”</p> <p>“alumnado”</p>
	<i>Comunicación</i>	<p>“Los regañan porque no entregan su plan”</p>	<p>“Es la base para una buena organización”</p> <p>“Considero que a nivel institucional se debe mejorar la comunicación”</p>	<p>“La organización en todo momento requiere de una buena comunicación”</p>
	<i>Participación</i>	<p>“Dependiendo la actividad se reparten las tareas por papelitos o te</p>	<p>Para el docente el directivo:</p> <p>“el mediador y es el que atiende todas las</p>	<p>“La orientación y asesoría constante forman parte de las tareas que se asignan.”</p>

		apuntas en algo”	necesidades interinstitucionales” “Que se involucre la comunidad escolar directa e indirectamente”	“En CT se realiza una evaluación de las actividades y en la institución se fomenta el trabajo colaborativo”
	<i>Corresponsabilidad</i>	Ir a la escuela, llegar temprano, estudiar, hacer mis tareas, tener buenas calificaciones, llevar mi uniforme completo	“El seguimiento que se le da a cada una de las actividades que se programan para que de este modo se cumpla” “Comprometidos a sacar el trabajo de la mejor manera”	“La experiencia y el liderazgo directivo son sin duda clave para el buen funcionamiento de una institución” “generar ambientes de aprendizaje”
Impacto Académico	<i>Actitud de los alumnos</i>	En el caso de los alumnos no aplica.	“Atraiga al alumno a conocer, e interesarse en el tema”	“Se logró erradicar el índice de reprobación, disminuir el porcentaje de problemáticas ... se elevó el índice de aprovechamiento”
	<i>Disposición al trabajo</i>		“Si alguno no funciona como debe afectará al aprendizaje del alumno”	“Se mejora el ambiente laboral y propicia el trabajo colaborativo” “Se da un seguimiento más puntual de los alumnos con orientadores,

				docentes y padres de familia”
	<i>Motivación</i>		“Planeación oportuna del docente” “no se pierde el respeto”	“Trabajo colaborativo” “la preparación continua” “Mantenimiento de la infraestructura” “Reconocer el trabajo del personal docente y alumnos y darlo a conocer a la comunidad escolar”
	<i>Liderazgo</i>		“Es el mediador y es el que atiende todas las necesidades interinstitucional es “Persona con sentido común, experiencia y apertura a la opinión”	“Los actores educativos deben observar en el director un líder.” “Es un líder pedagógico, fomenta el trabajo colaborativo y motiva la preparación continua”

Cuadro 2. Sistema de categorías

Como se aprecia en el cuadro 2, el sistema de categorías anteriormente mencionadas, se componen de diversas variables, sin embargo, no todas las variables cuentan con una expresión de impacto referente al actor correspondiente. Como es el caso de la categoría cuatro, impacto académico. En la cual, el alumnado no hace referencia a que impresión ha tenido en su vida escolar.

Las expresiones descritas en las categorías representan una vinculación con las variables y las categorías, dando a entender la perspectiva y punto de vista de cada uno de los actores que conforman el colectivo educativo. Dando a conocer que entre los actores educativos que

conforman la comunidad escolar de la secundaria 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz”, la comunicación, el ambiente de trabajo, la organización institucional, que implica la gestión de la dirección y la participación de los docentes y alumnos; así también como el impacto académico son, en distintas perspectivas, fundamentales y de gran importancia para el correcto funcionamiento de la organización y aprendizaje de la institución.

Consecuente a este sistema de categorías, se interpreta la información como adecuada, inadecuada, no se percibe, falta de comunicación, eficiente, ineficiente y en proceso las cuales serán manejadas en el siguiente apartado de disposición y representación de la información.

4.3. Disposición y representación de la información.

Después de codificar y categorizar los datos obtenidos, la siguiente tarea consiste en disponer la información para representar y darle un sentido a estas, para esto, y de acuerdo con Latorre, “el disponer de la información es organizarla mediante algún formato espacial ordenado, como lo puede ser una gráfica, un diagrama o una matriz. Es un conjunto organizado de información” (2007, pág. 87).

En el caso de un análisis cualitativo, como es el caso del presente documento, para la disposición y presentación de información destacan los siguientes organizadores:

- ✓ Diagramas. Son representaciones gráficas o imágenes visuales, constituyen un importante modo de analizar información para representar categorías, clasificar procesos, actividades o atributos.
- ✓ Matrices: Es una tabla de doble entrada en cuyas celdas se aloja la información verbal, esta puede representar diferentes tipos de información (fragmentos de textos, frases, etc.) y adaptar distintos formatos. Permite ordenar la información de manera que sea comparable a lo largo de uno o más dimensiones.
- ✓ El Perfil: Proporciona una visión de una situación o persona durante un periodo de tiempo.

Por lo anterior, la forma en que se dispuso de la información fue a través de matrices de contraste, como se puede apreciar en los cuadros 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4, ya que éstas permiten la comparación de datos en las encuestas y entrevista realizadas a los actores educativos, que como

bien se estableció en el sistema de categorías, se dividen en las categorías para representar la información.

CATEGORÍA	VARIABLE	ACTORES DE CONTRASTE		
		DIRECTIVO	DOCENTE	ALUMNO
COMUNICACIÓN	<i>Confianza</i>	<p>Para la directora escolar quien percibe “una comunicación de respeto y confianza”, lo que da paso a la creación de un espacio de aprendizaje que es algo muy crucial e importante en la comunidad escolar. Lo que permite, en palabras de la directora: “que el docente exprese sus inquietudes” dándoles un trato humano impactando en el ambiente escolar. Por lo que la comunicación asertiva “es fundamental para el buen funcionamiento y éxito de una institución” describe la directora, “ya que la organización requiere de una buena comunicación”</p>	<p>Mientras que el 50% de los docentes encuestados mencionan que efectivamente existe dicho espacio de confianza, y que éste es “excelente y sin distorsión” favoreciendo las interacciones docentes-directivos, directivos- alumnos y docentes-alumnos. El otro 50% de los docentes menciona que no, que desde su perspectiva la comunicación y la confianza en el colectivo docente es “deficiente” y que de ésta se desprenden “comentarios negativos o críticas imprudentes” que no ayudan a generar un espacio de confianza.</p>	<p>Por otro lado, el alumnado menciona que tienen la confianza de comunicarse con el personal docente, ya que el 75% cumplen con sus deberes y entregan todo, mientras que el otro 25% “cree” que cumple con todo. Por otro lado, el 50% de los alumnos percibe que la comunicación y la confianza entre los docentes y directivos es buena, mientras que el otro 50 % no lo sabe porque no lo ve directamente”.</p>

	<p style="text-align: center;"><i>Apoyo</i></p>	<p>En cuanto el apoyo y acompañamiento en la perspectiva de la directora, menciona que al estar en “una comunidad escolar con una población grande es difícil tener una comunicación asertiva”, ya que esta se da de forma directa e indirecta, refiriéndose, así como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -con los docentes: por medio del CTE, oficios, grupos de WhatsApp y personal. -con el personal administrativo e intendencia es directa y personal. -con los padres de familia es: por las reuniones, avisos por medio de sus hijos y la página web de la escuela. -y con los alumnos es directa en las visitas a las aulas. <p>Por ello, la directora</p>	<p>Para el colectivo docente el apoyo y acompañamiento son importantes para “definir los objetivos claros del educando” ya que la toma de decisiones y acuerdos para la ejecución de compromisos para el logro efectivo de los aprendizajes. A su vez el hecho de que el directivo observe las intervenciones de los docentes y apoye con comentarios formativos sobre sus intervenciones da pauta a un mejoramiento constante de la práctica docente. Por lo tanto, el 75% de los docentes menciona que este apoyo y acompañamiento se da a través de las redes sociales, de manera directa o indirecta, verbal y corporal. Mientras que el otro 25% menciona que solo se da en CTE o en reuniones por academias.</p>	<p>Mientras que el 100% de los alumnos percibe que es “bueno” el apoyo entre los docentes y orientadores. Pues hay un acompañamiento constante entre ellos.</p>
--	---	--	--	---

	<i>Acompañamiento</i>	menciona que esta “ha mejorado con el paso del tiempo” buscando así una comunicación asertiva.		
--	-----------------------	--	--	--

Cuadro 3.1. Categoría “Comunicación”

En el gráfico 1, se muestra el contraste de las percepciones de los alumnos, docentes y directivos respecto a la categoría de comunicación.

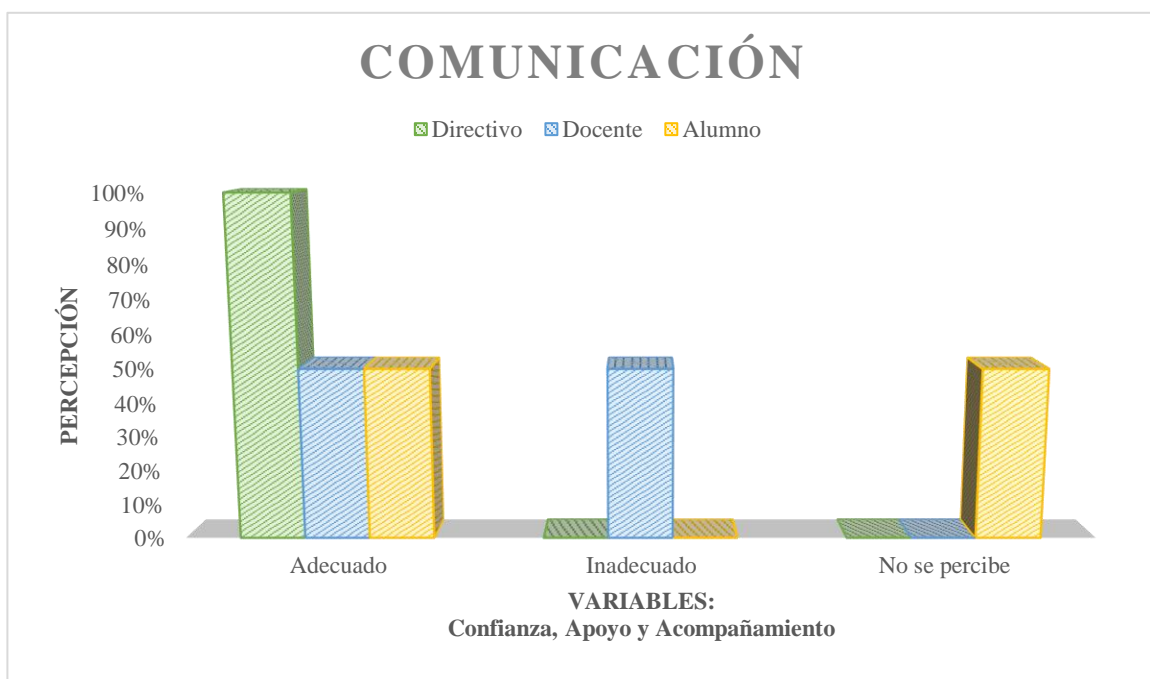


Gráfico 1. Comunicación

CATEGORÍA	VARIABLE	ACTORES DE CONTRASTE		
		DIRECTIVO	DOCENTE	ALUMNO
AMBIENTE DE TRABAJO	<i>Convivencia</i>	Para la directora en la convivencia en el ambiente laboral radica la confianza en donde en un inicio (cuando recién llegó a la institución) “existía una falta de confianza hacía la figura directiva”, por ende no había una buena comunicación entre la directora y el personal docente, por ello se expresa de forma verbal que existía esa confianza al inicio para así propiciar “un trato humano” a los docentes de la escuela en la que ellos pueden expresar sus propuestas o peticiones las cuales serían escuchados atentamente, para establecer a su vez un ambiente de aprendizaje, confianza, trabajo colaborativo, cooperación y de respeto para así verlo “reflejado en las actividades académicas y resultados de los objetivos y metas planteadas”.	El 100% personal docente menciona que es “sumamente importante” ya que permite un adecuado desempeño de las funciones y actividades de cada actor educativo para así “generar ambientes de trabajo de manera sana y dinámica”	En relación al ambiente de trabajo la convivencia, respeto y buenas relaciones para el alumno son buenas, porque el 100% se lleva bien con el personal docente y orientación. De la misma forma perciben que la relación y convivencia entre los docentes, orientadores y directivos es buena. Ya que el 100% de los estudiantes observan que “se saludan” y “platican entre ellos”.
	<i>Respeto</i>		En cuanto al respeto en la comunidad educativa, el 75% menciona que si es adecuada, mientras que el otro 25% concuerda con los demás sin embargo falta mucha más comunicación.	

	<i>Buenas relaciones</i>	<p>Por lo tanto, el 75% de los docentes mencionan que las relaciones entre ellos son “muy buena”, “aceptable” y “sana”.</p> <p>Así mismo los docentes mencionan que “permite el desarrollo de las actividades bajo normalidad” donde simpatizan todos los actores contribuyendo al logro de los aprendizajes, lo que lleva a comprometerse con el cumplimiento de acuerdos y estrategias para la mejora escolar. Mientras el otro 25% no menciona nada al respecto.</p>
--	--------------------------	---

Cuadro 3.2. Categoría “Ambiente de Trabajo”

Así mismo en el gráfico, se muestra el contraste de la categoría del ambiente de trabajo respecto a las percepciones de los alumnos, docentes y directivos.

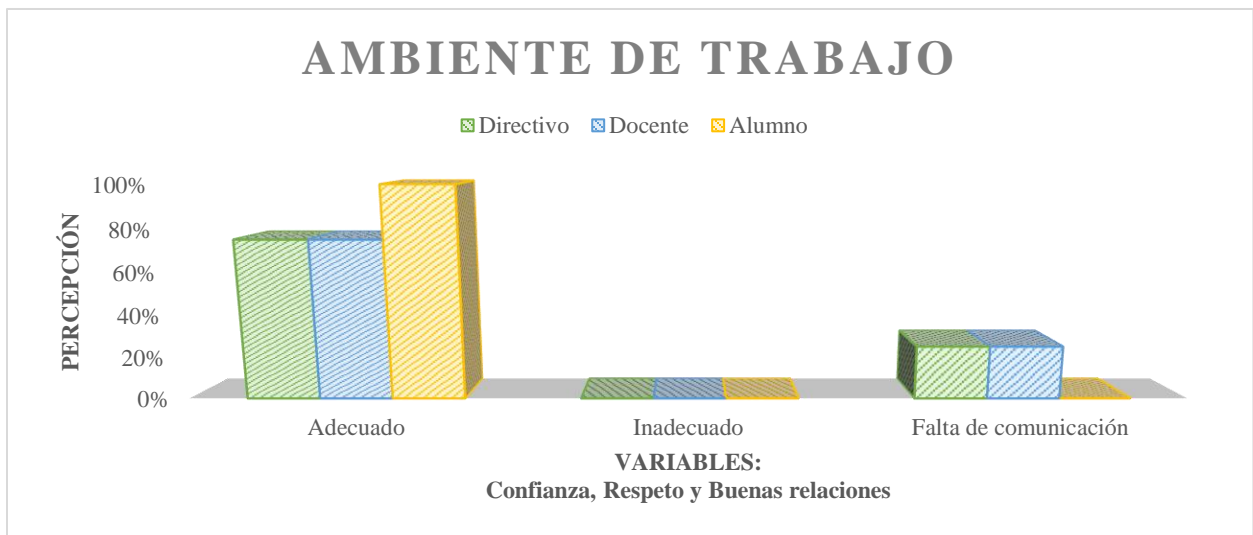


Gráfico 2. Ambiente de Trabajo

CATEGORÍA	VARIABLE	ACTORES DE CONTRASTE		
		DIRECTIVO	DOCENTE	ALUMNO
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	<i>Organizar a todos</i>	<p>En palabras de la directora la organización institucional requiere “la experiencia y el liderazgo directivo que son sin duda alguna la clave fundamental para un buen funcionamiento de la institución”. Ya que esta desarrolla en el alumno las competencias y habilidades planteadas en su perfil de egreso. Siendo así la planeación un elemento fundamental de la organización de las clases.</p>	<p>En el caso del personal docente, perciben a la organización como el seguimiento de las actividades programadas en CTE. Para el 75% de los docentes la organización favorece:</p> <ul style="list-style-type: none"> -la toma de decisiones -la comunicación -apoyo para el logro de los objetivos. <p>Mientras que el 25% restante dice que esta debe de “mejorar la comunicación para que las actividades se desarrollen de mejor manera” Por otro lado, toman como contraproducente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -que no todos los actores “se comprometen a darle seguimiento a las áreas de oportunidad” (haciendo referencia a los padres de familia) -el que no se apoye para lograr los objetivos propuestos. - la actitud de los docentes -la apatía. 	<p>Perciben la gestión escolar como “la organización de toda la escuela” y el “organizar a todos y dirigir”. Por lo tanto, el 100% de los estudiantes menciona que es “buena” esta gestión u organización de su institución ya que les agradan el cómo se llevan a cabo las actividades a nivel escolar. En cuanto a la organización de los docentes en el aula: “Esta depende de cada profesor”, ya que para llevar a cabo una clase su organización “a veces es buena y otras no”, “a veces más o menos” lo que provoca en ellos que “se desesperen y no les salga la actividad” que van a realizar con ellos.</p>

	<i>Actores</i>	<p>Se considera que el rol del director es el de “ser un líder pedagógico” ya que es quién guía y es tutor del docente.</p> <p>Los docentes, personal administrativo, de intendencia, los alumnos y padres de familia son los actores que conforman la organización educativa.</p>	<p>Los actores educativos que percibe el colectivo docente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -directivos, docentes, alumnos y padres de familia con un 25% -los directivos, personal administrativo, de intendencia, docentes, estudiantes y padres de familia con el 50% <p>Mientras que un 25% de los docentes encuestados dice que los actores educativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -el profesor, orientador y el alumno. 	<p>El 50% de los alumnos reconoce que en una identidad educativa sus principales actores que la conforman son</p> <ul style="list-style-type: none"> -los alumnos, los maestros, la directora, el subdirector y los de limpieza. <p>Mientras que el otro 50% solo consideran al personal docente y a ellos como principales actores de la educación.</p>
--	----------------	--	---	---

	<i>Comunicación</i>	<p>“La organización requiere en todo momento una buena comunicación”</p> <p>Estas son las palabras de la directora la cual concuerda con los docentes en que para una buena organización se requiere esencialmente de una buena comunicación.</p> <p>Manifestando así que en un inicio la comunicación entre el directivo y el docente no era buena, sin embargo esta ha ido mejorando.</p>	<p>El 100% de los docentes dice que la comunicación base importante para una buena organización y por ende un buen desempeño de los roles y tareas que actores educativos deben de cumplir.</p> <p>Sin embargo, un 50% de la población docente encuestada dice que “a nivel institucional se debe mejorar la comunicación”.</p> <p>Mientras que el otro 50% dice que es eficiente.</p>	<p>El 50% de los alumnos observa que algunos docentes son “regañados” por la autoridad directiva por no entregar su “plan de lo que van a trabajar” con ellos, mientras que el otro 50% no se da cuenta de ello.</p>
--	---------------------	---	--	--

	<p><i>Participación</i></p>	<p>En perspectiva de la directora escolar, la participación es tomada como “la orientación y asesoría constante” que el director, como líder pedagógico tiene con los docentes, los alumnos y demás actores educativos. Ya que estas tareas forman parte del colectivo educativo. Dándole un seguimiento en distintos momentos, por ejemplo, con los docentes el CTE se presta para una mayor interacción de orientación y guía; mientras que con los alumnos de vez en cuando en el aula; con los padres de familia en reuniones o eventos; y con el demás personal de manera directa y de forma personal.</p>	<p>La participación que cumple el docente en la comunidad escolar va desde la planeación, ejecución y evaluación de las clases hasta la organización de eventos a nivel institucional, donde el 50% de los docentes dice que “están comprometidos a sacar el trabajo de la mejor manera” y que esta es “excelente ya que todos se involucran de manera voluntaria”. Sin embargo, el otro 50% de la población docente encuestada dice que está a un “nivel aceptable” donde todos los actores están involucrados de manera directa e indirectamente.</p>	<p>El 50% del alumnado mencionan que participan en las actividades escolares repartiendo las tareas por “papelitos” o se “apuntan en algo”, cuando el otro 50% dice que participan dependiendo “de que se haga” o “lo que pidan”. Mientras que la participación de los docentes se enfoca en: “entrar a tiempo a clases”, “poner actividades”, “calificar”, “vigilar durante el recreo”, “ir a sus consejos” “organizar eventos”.</p>
--	-----------------------------	---	---	---

	<i>Corresponsabilidad</i>	<p>Si bien se mencionó que la directora cumple con un rol de líder, la perspectiva que tiene la directora respecto a las tareas compartidas y de corresponsabilidad, que en palabras de ella misma “genera ambientes de aprendizaje”.</p>	<p>Los docentes mencionan que los roles y tareas de cada actor educativo cumple con una función importante entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -docente: como guía del conocimiento y aprendizaje del alumno. -alumnos: quien va adquiriendo esos nuevos saberes y aprendizajes. -orientadores: son los encargados de tratar con padres de familia y con alumnos para situaciones personales, de salud, actitudinales y comportamientos de los alumnos. -director: como el encargado de la gestión de la institución, ya que es el encargado de guiar a todo el colectivo docente y administrativo, pues es el mediador y el que toma las decisiones esenciales. 	<p>El 50% de los alumnos mencionan que la corresponsabilidad que tienen en la escuela es “estudiar”, “hacer mis tareas” y “tener buenas calificaciones”. Y el otro 50% dice que es el “ir a la escuela, llegar temprano y llevar el uniforme completo”.</p>
--	---------------------------	---	--	---

Cuadro 3.3. Categoría “Organización Institucional”

En el gráfico 3, se muestra el contraste de la categoría organización institucional, en la cual se tomaron en cuenta la gestión de la dirección y la participación docentes y alumnos, a partir de las perspectivas de los alumnos, docentes y directivos.

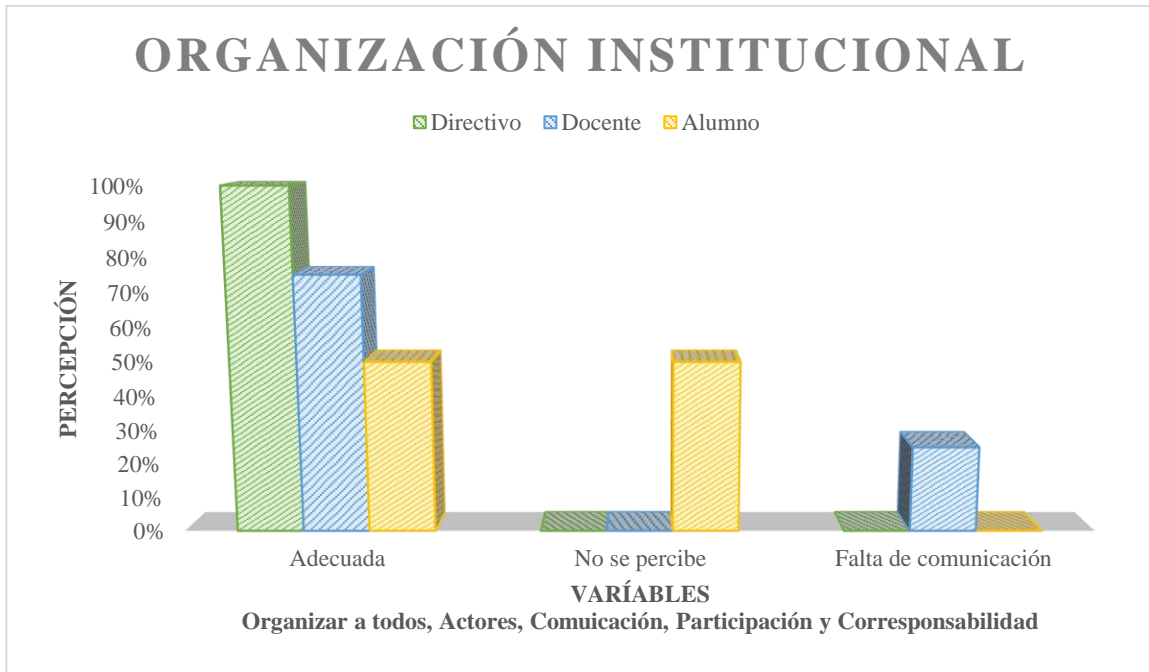


Gráfico 3. Organización Institucional

CATEGORÍA	VARIABLE	ACTORES DE CONTRASTE	
		DIRECTIVO	DOCENTE
IMPACTO ACADÉMICO	<i>Actitud de los adolescentes</i>	<p>El fomento del trabajo colaborativo en los docentes hace que se vea reflejado en los alumnos, lo que ocasiona a su vez un cambio de actitud en los adolescentes, los cuales aprenden a trabajar en equipo y aprenden a comprometerse consigo mismos y a su alrededor. Por los que “se logró erradicar el índice de reprobación, disminuir el porcentaje de problemáticas ... se elevó el índice de aprovechamiento” que en palabras de la directora escolar se obtuvo un 100% de favorecimiento a las actitudes y comportamientos de los alumnos.</p>	<p>La organización, comunicación y ambiente de trabajo entre los directivos y docentes tiene una repercusión en el aprendizaje de los alumnos, siendo así que ésta afecta en las actitudes y participaciones de los alumnos.</p> <p>Los alumnos se percatan de todo, por ello las actitudes que tienen los docentes con los alumnos, entre docentes y con los directivos pueden favorecer o desfavorecer en dichas actitudes, por ello el 75% de los docentes encuestados dicen que favorece positivamente mientras que el otro 25% expresa que no es tan favorable.</p>

	<i>Disposición al trabajo</i>	<p>La disposición de trabajo desde la opinión de la directora escolar, refiere a “mejorar el ambiente laboral y propicia el trabajo colaborativo” por lo que “se da un seguimiento más puntual de los alumnos con orientadores, docentes y padres de familia”, en la que todos participan y realizan sus tareas correspondientes.</p>	<p>Los docentes mencionan que sin la disposición al trabajo y la participación del conjunto educativo “si alguno no funciona como debe, afectará al aprendizaje del alumno”, ya que cada actor es como un engrane que ayuda al funcionamiento de la organización de la escuela, la que repercute en el aprendizaje de los alumnos. Ya que con esto se logra el objetivo y metas propuestas en un inicio.</p>
	<i>Motivación</i>	<p>La motivación se debe de trabajar a partir del “trabajo colaborativo”, por lo que “la preparación continua”, orientación y acompañamiento hace que el docente impacte de manera favorable y positiva en el aprendizaje del alumno, por ello el “mantenimiento de la infraestructura” también es una forma de motivar a que en el proceso de trabajo y enseñanza-aprendizaje sea más ameno y confiable.</p> <p>Por otra parte, para la directora escolar es de suma importancia el “reconocer el trabajo del personal docente y alumnos y darlo a conocer a la comunidad escolar” es una forma de motivarlos a continuar con su trabajo dando lo mejor de ellos, lo que provoca que se tenga un trato humano.</p>	<p>Para el 100% de los docentes la “planeación oportuna”, la “creatividad”, el desarrollo de las actividades en áreas comunes y en el aula favorecen principalmente la atracción del alumnos hacia el tema de estudio, ocasionando en ellos un interés y una motivación por aprender.</p>

	<i>Liderazgo</i>	<p>Para la directora escolar “los actores educativos deben de observar en el director un líder”, ya que es quien motiva, guía, convence, asume riesgos, involucra al cuerpo académico en la toma de decisiones.</p> <p>El director no solo es líder o una autoridad educativa, sino es un líder pedagógico pues fomenta el trabajo colaborativo y la preparación continua de los docentes para que estos a su vez den lo mejor de ellos en las aulas percutiendo de manera positiva en el aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>Para que el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos en el aprendizaje de los alumnos, los docentes reconocen el liderazgo que emplea la directora escolar, por ello, en palabras de los docentes el director es “el mediador y es el que atiende todas las necesidades”, “es una persona con sentido común, con experiencia y da apertura a la opinión”. Pues su función desempeña un papel importante dentro de la organización escolar, ya que es la encargada de “cumplir con la misión y visión de la escuela”.</p>
--	------------------	---	---

Cuadro 3.4. Categoría “Impacto académico”

En el gráfico 4 se muestra el contraste de la categoría de impacto académico bajo la mirada de los alumnos, docentes y directivos

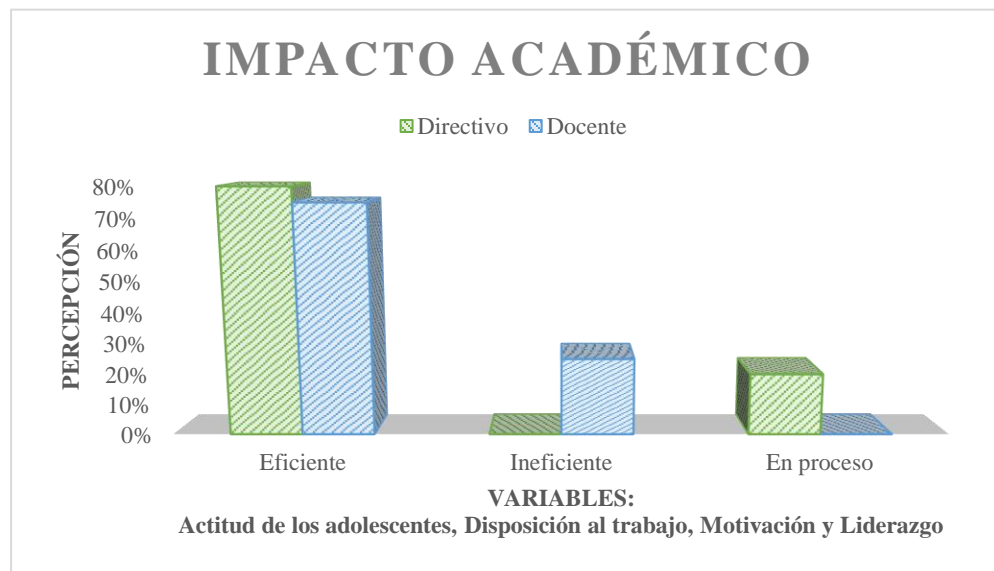


Gráfico 4. Impacto Académico

4.4. Validación de la información.

El validar la información una vez terminada la disposición y representación de la misma, refiere al análisis de datos, es decir, aportan elementos o criterios para que los datos sean creíbles. De acuerdo con Latorre “para validar la información necesitamos: hacer afirmaciones; examinar críticamente las afirmaciones contra la evidencia, e implicar a otras personas en la elaboración de juicios” (2007, pág. 90). Por lo que según Lincoln y Guba (1985 citados por Latorre) el criterio de la validación de la información el cual permite valorar la veracidad del proceso, se considera desde cuatro criterios regulativos:

- Credibilidad. La indagación debe de ser creíble.
- Transferibilidad. Aplicabilidad de los resultados a otros sujetos o contextos.
- Dependencia. Se ocupa de la consistencia de los resultados.
- Confirmabilidad. Confirman la información, la interpretación de os significados y la generación de conclusiones.

Consiguiente a ello Latorre (2007, pág. 92) propone estrategias que favorecen los cuatro criterios para la veracidad del proceso, el cual esta expresado en el cuadro 4:

ESTRATEGIA	RESULTADO	EJEMPLOS
Estancia prolongada	Construye confianza. Construye relaciones. Obtiene alto alcance de datos. Obtiene datos precisos.	Amplitud de tiempo en el campo. Evita cierre prematuro.
Observación persistente	Obtiene datos en profundidad. Obtiene datos precisos. Clasifica las relevancias y las irrelevancias. Reconoce engaños.	Investigación asertiva, positiva.
Triangulación	Contrasta datos.	Utiliza diferentes o múltiples fuentes (notas de campo, entrevistas, vídeos, fotografías), métodos. Ausencia de datos
Material de referencia	Provee una diapositiva de la vida.	Medidas no disruptivas, tales como catálogos, libros del año, memorándums, folletos.
Revisión de colegas	Pruebas de hipótesis de trabajo. Examinar explicaciones alternativas.	Discusiones formales e informales con los compañeros.

	Explorar diseños e hipótesis emergentes.	
Comprobación de compañeros	Probar categorías, interpretaciones o conclusiones.	Comprobación continua, formal e informal de los datos al terminar una entrevista, revisión de pasajes escritos o de un informe final en forma de borrador.
Diario reflexivo	Decisiones documentales.	Diario semanal o diario escrito.
Descripción densa	Proveer bases de datos para los juicios de transferibilidad. Proveer experiencia para el lector.	Datos descriptivos, relevantes.
Muestreo teórico	Generar datos para diseño emergente o hipótesis que emergen.	Muestras de variación máxima que provee un amplio rango de información basada en la relevancia.
Auditar	Permitir a un auditor que determine la confiabilidad del estudio.	Guías de entrevistas, notas, documentos, tarjetas de notas, crítica de colegas, notas, diarios, etc.

Cuadro 4. Criterios y estrategias de validación de la información

Por lo tanto, durante el proceso de investigación se hizo uso de las estrategias de la siguiente forma:

- ✓ **Credibilidad:** En la *estancia prolongada* en la Escuela Secundaria Oficial No. 0420 “Sor Inés de la Cruz” se pudieron construir relaciones y una confianza con los actores que intervienen en el ambiente laboral y educativo de dicha escuela. Al igual que la *observación persistente* que ayudó a la obtención de datos e información para la realización del presente trabajo. De la misma forma se utilizó la estrategia de *triangulación* para el contraste de datos con el uso de herramientas como lo fueron las entrevistas, encuestas y registros anecdóticos.
- ✓ **Transferibilidad:** A través de la *descripción densa* donde el uso del registro anecdótico fue de importancia para la descripción exhaustiva y minuciosa de información en los consejos técnicos escolares. Por consiguiente, la *recogida de abundante información* permitió el contraste de los datos obtenidos en la secundaria con el de otra escuela secundaria.

- ✓ **Dependencia:** Para este criterio; la estrategia de *auditoria de dependencia* en donde el investigador es examinado por otros investigadores externos (siendo así los asesores quienes cumplen con esta función) para el determinar si los procesos de investigación y de la metodología son seguidos y, por defecto, aceptables.

4.5. Interpretación de la información.

Cuando se codifica y categoriza la información en el sistema de categorías dando como resultado las variables que van guiado y dándole un sentido a los datos recolectados en las entrevistas, encuestas y registros anecdóticos, para posteriormente darle una disposición y representación en gráficos, para así con la validación de la información llegar a una interpretación de la misma.

Para Latorre (2007), una vez que se valida la información a través de estrategias, está la disposición de desarrollar una descripción y explicación de lo ocurrido en la investigación-acción, permitiendo así el crear un marco referencial, que dicho de otra forma, es el *elaborar una teoría o una teorización*. Para esto, el termino teorización hace referencia de aquellas interpretaciones o teorías fundamentadas a partir de la práctica, a través de una reflexión sistemática y crítica; como alternativas a la teoría que la investigación-acción ha dejado, así como un conjunto de *supuestos* y proposiciones relacionadas entre sí que explican y predicen los fenómenos para guiar la práctica.

A razón de lo anterior, se plantearon dos *supuestos*, los cuales son:

- 1) ***La comunicación de los actores en la escuela secundaria es un factor clave de la gestión institucional.***
- 2) ***La comunicación entre directivos y docentes en la escuela secundaria incide en los resultados académicos de los estudiantes.***

Por lo tanto, las categorías obtenidas a través del sistema de categorización están estrechamente relacionados con los supuestos. Dando así paso a la teorización donde se afirma o se niegan dicha información, creando un proceso de reflexión crítica. Dichas interpretaciones están organizadas en los cuadros 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4.

CATEGORÍA 1. COMUNICACIÓN	
VARIABLE	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Confianza	Cuando se habla de confianza se hace referencia a la opinión favorable de una persona o grupo que son capaces de actuar de forma correcta en determinadas situaciones. Que en palabras de Laurence Cornu (2012) “es la hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuestas que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”. Por ello la confianza en la escuela secundaria en perspectiva de la directora, docentes y alumnos, se tiene que un 50% de los actores educativos menciona que existe esa confianza para comunicarse entre ellos, mientras que 25% dice que es “deficiente” y el otro 25% menciona que no se percibe. Mientras que la realidad es que si hay una deficiencia de la comunicación debido a que entre los actores existe un lenguaje inadecuado para realizar o recibir una crítica constructiva lo que provoca una resistencia al mejoramiento continuo. Sin embargo, a lo largo del ciclo escolar, con el liderazgo de la Directora esta se fue consolidando.
Apoyo	La palabra apoyo hace referencia a diversos conceptos, entre ello es que algo o alguien sirve de sostén a otro. Mientras que la palabra acompañamiento es el acto de acompañar, que en derivado de lo anterior es también el apoyo que brinda alguien a otra persona. Por lo tanto, el acompañamiento y el apoyo que hay entre los actores educativos desde su punto de vista dice que si existe y hay un seguimiento constante para la mejora de la práctica docente y del aprendizaje del alumno ya que el 90% de los docentes, alumnos y directivos dice que el acompañamiento es constante y se da en cualquier momento del ámbito laboral, mientras que el 10% dice que sólo se da en el Consejo Técnico Escolar. Haciendo así el contraste de lo recabado con el registro anecdótico, que efectivamente existe ese acompañamiento y apoyo al alumnado, enfocándose en los alumnos con rezagos o en peligro de deserción, así como con alumnos con problemas conductuales y en general. Mientras que el apoyo entre docentes, orientadores y directivos es notorio en sus acciones, comunicados formales e informales, durante los CTE y vida cotidiana en el entorno educativo. Por lo que desde los Cursos de la Nueva Escuela Mexicana a inicios del ciclo escolar 2019-2020 se trabajaron “ámbitos” para la mejora del trabajo tanto pedagógico como administrativo, donde algunos de los puntos a destacar en el presente documento, es el ámbito B. <i>Prácticas docentes y directivos</i> en el cual se hace mención que hay una falta de comunicación entre docentes, por lo que existe una comunicación poco empática al realizar una crítica constructiva, sin en cambio, esta ha ido mejorando a lo largo del mismo ciclo. El otro ámbito es el inciso F. <i>Desempeño de la autoridad escolar</i> donde hay un buen desempeño por parte de los directivos y han podido establecer una comunicación efectiva con los docentes.
Acompañamiento	

Cuadro 5.1. Interpretación de la Comunicación

CATEGORÍA 2. AMBIENTE DE TRABAJO	
VARIABLE	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Convivencia	La convivencia es la acción de convivir a lo que se define como el vivir o el habitar con otro u otros en el mismo lugar. Refiriendo así el hecho de que los actores educativos comparten un mismo espacio donde ejecutan sus tareas y participaciones que va desde el alumno en su pupitre poniendo atención o tomando notas de la clase hasta la oficina del director escolar gestionando trámites administrativos o atendiendo situaciones conductuales, familiares y de salud de los alumnos y docentes (refiriéndose a un contexto de seguimiento y acompañamiento). Ya que para una buena convivencia debe de existir valores, de los cuales el respeto es primordial para generar buenas relaciones. Por ende, en la comunidad escolar de la Escuela Secundaria No. 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz” el 85% de la población escolar menciona que, si existe una convivencia con respeto y buenas relaciones entre los actores educativos, sin embargo, el 15% de esa población menciona que, si hay un buen ambiente de trabajo pero que hace falta comunicación, ya que en ocasiones los comentarios o respuestas a cuestiones no son manejadas de la mejor forma entre los mismos. Lo que se sustenta de la misma forma que la categoría anterior, el ámbito de las prácticas docentes y directivos en un inicio era poco efectivo por que no había una confianza o un trato adecuado con los directivos (en especial con la directora, ya que tiene poco tiempo en el cargo dentro de la institución), lo que ocasiono que se conversara esta situación para evitar malos entendidos en un futuro, así como dar apoyo y un trato humano al colectivo docente para crear ese vínculo de confianza y respeto que de cierta forma impacta y es percibida por los estudiantes de la institución.
Respeto	
Buenas Relaciones	

Cuadro 5.2. Interpretación del Ambiente de Trabajo

CATEGORÍA 3. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	
VARIABLE	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Organizar a todos	El organizar es una acción de disponer de un conjunto de personas o medios para un fin en común. Para una organización es el organizar a dicho conjunto de personas. En la institución educativa la organización es de suma importancia para el buen funcionamiento de la escuela. Ya que los actores educativos que son los docentes, alumnos, directivos, personal administrativo, de intendencia y los padres de familia, que forman parte de esta organización, su forma de organizar las participaciones, roles y tareas implica el reconocimiento de cada uno de ellos. Por lo tanto, toda la comunidad educativa conoce la importancia que cada actor juega dentro de la institución. Así mismo, el 90% de la población educativa menciona que la gestión es adecuada mientras que el 10% menciona que para una buena organización hace falta más comunicación. Sin embargo, si se ha observado que la forma de organizar el trabajo de los docentes y directivos realmente es adecuada, sin dejar de lado la comunicación asertiva.
Actores	

Comunicación	<p>En cuanto a la comunicación se entiende como el proceso de transmitir y recibir información. En la institución educativa el tipo de comunicación que existe es asimétrica entre directivos-docentes, docentes-alumnos y directivos-alumnos, así como simétrica que es entre pares alumnos-alumnos y docentes-docentes. Por lo tanto, el 60% de la población dice que la comunicación entre los actores educativos para organizar actividades es adecuada, así mismo el 20% dice que falta más comunicación para que la organización de las actividades se desarrolle de la mejor manera, mientras tanto el otro 20% de la población (que en su mayoría son alumnos) dice que no se percibe esta comunicación para la organización de dichas tareas. A su vez, el contraste que hay con el registro anecdótico es que efectivamente si hay una comunicación para la organización de las actividades, sin embargo, esta es poco favorable en ocasiones, ya que hay diferencias de opinión y de expresión. Pero no por ello se ha dejado de lado el mantener una asertividad al comunicar esos puntos de vista y opiniones para que las actividades académicas se realicen de la mejor forma posible.</p>
Participación	<p>La participación se refiere a un proceso como el tomar parte de algo con una finalidad, dicho de otra forma, el fin para lo que se hace algo (Dueñas & García, 2012). Por otro lado, Sarramona describe a la participación como un proceso complejo donde “el principio social de la participación supone el hábito personal de la colaboración, superador del individualismo como principio rector del quehacer humano” (1993, pág. 30). A lo anterior, se requiere una colaboración con los sujetos con los que se está trabajando, ya que con ellos se comparten responsabilidades para llegar a un fin en común, pues no todo el tiempo se lleva a cabo un trabajo individualista, sino que hay un apoyo y acompañamiento de los quehaceres laborales. Por estas razones los actores educativos cumplen y reconocen las participaciones de cada uno de los involucrados en la organización educativa. Quedando así que los alumnos reconocen la corresponsabilidad del docente al realizar sus planeaciones, actividades y evaluaciones, pues saben que para ellos su labor es el cumplimiento de las actividades, tareas y trabajos que le dejan los docentes; mientras que el docente reconoce la labor de sus iguales y de liderazgo del directivo, teniendo como corresponsabilidades la elaboración, planeación y ejecución de estrategias y actividades para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, el 80% de la población menciona que estas participaciones y corresponsabilidades que ejecutan el día a día en la institución son adecuadas, mientras que el 20% dice que no se perciben o no se percatan de esas corresponsabilidades de cada actor, sino que sólo se enfocan en lo que realizan ellos (en su mayoría los alumnos). En contraparte, se tiene como contraste el hecho de que los docentes y los directivos en los CTE si saben de las participaciones y trabajos de los demás, pero no saben o no conocen la forma de trabajar de los otros cayendo de nuevo al punto de una comunicación poco favorable en la organización.</p>
Corresponsabilidad	<p>La participación se refiere a un proceso como el tomar parte de algo con una finalidad, dicho de otra forma, el fin para lo que se hace algo (Dueñas & García, 2012). Por otro lado, Sarramona describe a la participación como un proceso complejo donde “el principio social de la participación supone el hábito personal de la colaboración, superador del individualismo como principio rector del quehacer humano” (1993, pág. 30). A lo anterior, se requiere una colaboración con los sujetos con los que se está trabajando, ya que con ellos se comparten responsabilidades para llegar a un fin en común, pues no todo el tiempo se lleva a cabo un trabajo individualista, sino que hay un apoyo y acompañamiento de los quehaceres laborales. Por estas razones los actores educativos cumplen y reconocen las participaciones de cada uno de los involucrados en la organización educativa. Quedando así que los alumnos reconocen la corresponsabilidad del docente al realizar sus planeaciones, actividades y evaluaciones, pues saben que para ellos su labor es el cumplimiento de las actividades, tareas y trabajos que le dejan los docentes; mientras que el docente reconoce la labor de sus iguales y de liderazgo del directivo, teniendo como corresponsabilidades la elaboración, planeación y ejecución de estrategias y actividades para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, el 80% de la población menciona que estas participaciones y corresponsabilidades que ejecutan el día a día en la institución son adecuadas, mientras que el 20% dice que no se perciben o no se percatan de esas corresponsabilidades de cada actor, sino que sólo se enfocan en lo que realizan ellos (en su mayoría los alumnos). En contraparte, se tiene como contraste el hecho de que los docentes y los directivos en los CTE si saben de las participaciones y trabajos de los demás, pero no saben o no conocen la forma de trabajar de los otros cayendo de nuevo al punto de una comunicación poco favorable en la organización.</p>

Cuadro 5.3. Interpretación de la Organización Institucional.

CATEGORÍA 4. IMPACTO ACADÉMICO	
VARIABLE	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Actitud de los alumnos	En cuanto a la actitud de los alumnos que tienen respecto al trabajo en la escuela secundaria esta va a depender de la disposición que tienen los docentes para llevar a cabo una clase llamativa o, en palabra de ellos, “creativa” para facilitar el proceso de aprendizaje y por consecuente sea significativo y útil en la vida diaria del alumno. Por ello, la organización, comunicación y el ambiente de trabajo que existe entre docentes-directivos y docentes-docentes tiene un impacto en las mismas actitudes de los alumnos. A lo cual el 90% de la población (que son docentes y directivo) menciona que estas actitudes y disposición al trabajo favorece positivamente en las actitudes que tienen los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que el 10% dice que no es tan favorable ya que algunos alumnos replican algunos comportamientos que tienen los docentes con ellos. En comparación a lo recabado en el registro anecdótico y a lo observado durante los CTE se realizaron actividades de auto-reflexión para la mejora de la práctica docente, donde los mismos docentes dicen que un aspecto a modificar son las actitudes y los valores para así eliminar las malas conductas.
Disposición al trabajo	La motivación es un aspecto de gran relevancia en diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral (Pereira, 2009). Por lo que en el ámbito educativo, para Ajello (2003) ésta debe de “ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma” que en prospectiva no solo se tiene que motivar al alumno sino también al personal docente, administrativo, de intendencia y a los padres de familia considerando que el proceso de enseñanza-aprendizaje se da en todo momento. Para esto, el principal motivador es el director escolar, por ello el 100% población dice que existe esa motivación a través del acompañamiento, trato humano, el escuchar las necesidades e inquietudes de los demás, así como el darle reconocimiento por su labor (tanto a docentes como alumnos) son formas de motivar a sus colaboradores. Dentro de lo observado, la directora escolar cumple con un papel de líder al motivar debido a que confía en el trabajo de sus compañeros docentes, le da seguimiento al trabajo y se comunica de manera asertiva.
Motivación	El liderazgo son ese conjunto de habilidades que una persona, denominada <i>líder</i> tiene para ejercer funciones y tareas para que al momento realizar el trabajo sea de la mejor forma, además de impactar en la ideología y ser un modelo para sus colaboradores. El líder tiene cualidades y características que lo ayudan a generar empatía con las personas que contribuye, siendo así capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de las personas con la finalidad de lograr el objetivo. En la escuela secundaria la población de docentes reconoce al director escolar como líder y mediador teniendo como función la atención a las necesidades tanto de infraestructura como necesidades de marcos legales, dando apoyo al docente en todo momento. Por otro lado, la directora escolar de la
Liderazgo	

	<p>institución reconoce que el papel del director es el de no sólo ser un líder o una autoridad educativa, sino también ser un líder pedagógico. Que en palabras de Gajardo y Ulloa (2016) se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. A lo que se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, enfatizando en los propósitos educativos como el establecer objetivos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, así como promover el desarrollo docente. Resumiendo, el Liderazgo pedagógico es un liderazgo para el aprendizaje. Relacionando a lo mencionado por la directora escolar, funge esa función de líder pedagógico por el fomento del trabajo colaborativo y la motivación de la preparación continua de quienes son sus compañeros docentes. Contrastando con lo observado, se percibe que la directora escolar de la Secundaria 0420 “Sor Juana Inés de la Cruz” busca ser ese líder pedagógico que la escuela necesita, ya que aunque no tenga mucho tiempo en la institución, pues estaba en otra institución, con el mismo cargo, lo que le ayudó a llevar a cabo una buena participación dentro de la comunidad educativa.</p>
--	---

Cuadro 5.4. Interpretación del Impacto Académico.

Anudado a las interpretaciones anteriores, las categorías se pueden interrelacionar con los supuestos presentados, de la siguiente forma:

- 1) La comunicación de los actores en la escuela secundaria es un factor clave de la gestión institucional.
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Organización Institucional
- 2) La comunicación entre directivos y docentes en la escuela secundaria incide en los resultados académicos de los estudiantes.
 - ✓ Ambiente de Trabajo
 - ✓ Impacto Académico.

Cabe aclarar que tanto las categorías como los supuestos, están estrechamente relacionadas entre sí, no obstante, no hay que dejar de lado que estas suposiciones son sustentadas y confirmadas con la interpretación de la información del sistema de categorías. En estas interpretaciones también existió una comparación con otra institución, sin embargo, hubo una gran similitud y coincidencias al realizar la clasificación, categorización e interpretación de la información.

CONCLUSIONES

En introspectiva a la realización de este trabajo, en la que se presenta a la comunicación como un factor realmente importante dentro de la organización educativa, realizando un trabajo sistemático y gradual, el cual tuvo lugar de interés desde los primeros acercamientos a la práctica docente, enfocándose en el comunicar de los actores para realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, tratando de entrelazar lo que dice la teoría con la práctica e inclusive relacionar con lo que se observa del diario en el ámbito educativo, ya que se ha tenido un acercamiento constante y per-duradero.

El tener en cuenta que las habilidades y las competencias que enmarcan el Plan de Estudios 1999 de la Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Física, dieron pauta para que la realización de este trabajo se llevara de una manera de auto-conocimiento, dedicación, gusto y pasión sobre lo que implica la organización educativa en el aprendizaje de los alumnos a nivel secundaria, así como la reflexión y la crítica que conlleva establecer una comunicación para la organización de la institución.

Así como considerar que ésta varía dependiendo del contexto y ambiente en el que se encuentra ubicada, al igual que el enfoque, objetivos y metas que tenga cada una de las identidades educativas, ya que se realizó durante la elaboración de la metodología de la investigación-acción una comparación con otras instituciones, donde se percibieron similitudes en cuanto al contraste de la comunicación en la organización educativa, las participaciones de los alumnos, docentes y directivos, así como la importancia del liderazgo pedagógico, que no solo el director escolar puede llevar la batuta, sino también el docente, el orientador, el subdirector escolar o todo aquel con el conocimiento pedagógico que requiere un mejoramiento en el currículum, planeación, ejecución y evaluación del aprendizaje, sin embargo, si se recomienda que el director escolar sea el encargado de llevar liderazgo de la escuela.

Bajo las perspectivas de los actores educativos, quienes son los que ayudaron a la rendición de cuentas al tema de estudio, el ambiente de trabajo que se genera en la institución tiene una

repercusión en los estudiantes haciendo que la estadía de ellos en la escuela secundaria sea de dos caminos: favorables o contraproducentes. Por ello el respeto, la sana convivencia y las buenas relaciones dentro del organismo educativo son piezas clave para el ambiente de trabajo y académico.

Mientras tanto, se puede reconocer a la institución educativa como una organización que puede aprender a aprender, y que inclusive puede hacer uso del aprendizaje del bucle doble, en el que en vez de revisarse o cuestionarse las normativas bajo las cuales se rige, es la comunicación que hay en la organización de la institución la que se debe de corregir o revisar, para que el impacto en los alumnos sea la esperada o la buscada, teniendo como clave una comunicación asertiva entre todos los actores y colaboradores que la conforman.

Por lo que efectivamente se puede concluir que la comunicación entre los actores educativos tiene un gran impacto en los resultados académicos de los estudiantes de nivel secundaria. Por lo que se concuerda con lo que mencionaba el Maestro Sergio Gutiérrez Hernández “los alumnos se dan cuenta de la forma, pero los docentes se dan cuenta del impacto”, porque es cierto que los alumnos se llevan consigo el simple hecho de las interacciones, modos y maneras de comunicación para la adquisición de un aprendizaje, sin embargo, son los mismos docentes los encargados de que esto se logre.

Referencias

- Ajello, A. M. (2003). LA MOTIVACIÓN PARA APRENDER. En *Maunal de psicología de la educación* (págs. 251-271). España: Popular.
- Antúñez, S. (2000). *ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y ACCIÓN DIRECTIVA*. México: SEP.
- Arias, F. G. (2012). *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. INTRODUCCIÓN A LA METODOLÓGIA CIENTÍFICA*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Sexta edición ed. Episteme.
- Calzadilla, M. E. (2002). *OEI-Revista Iberoamericana de Educación*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Cornu, L. (18 de Abril de 2012). *¿QUÉ ES LA CONFIANZA?* Obtenido de confias.wordpress.com: <https://confias.wordpress.com/que-es-la-confianza/>
- Delors, J. (1994). *LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO*. México: Santillana, ediciones UNESCO.
- Dueñas, L. R., & García, E. J. (Agosto-Octubre de 2012). *EL ESTUDIO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN, APROXIMACIÓN A LA DEMARCACIÓN DEL CONCEPTO*. Obtenido de Razón y Palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf
- Erikson, E. (1993). *LAS OCHO EDADES DEL HOMBRE. INFANCIA Y SOCIEDAD*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Horme.
- Fernández, H. (Junio de 2020). *QUÉ ES EL LIDERAZGO: IMPORTANCIA, ESTILOS, HABILIDADES Y MITOS*. Obtenido de Economía TIC: <https://economiatic.com/liderazgo/>
- Fierro, E. (1998). *CONSTITUIR EL TRABAJO COLEGIADO. UN CAPÍTULO NECESARIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESCUELA*. León, México: Universidad Iberoamericana.
- Gairín, J. (1996). *LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: CONTEXTO Y TEXTO DE LA CTUACLIZACIÓN*. Madrid: La Muralla.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (Noviembre de 2016). *LIDERAZGO PEDAGÓGICO, CONCEPTOS Y TENSIONES*. Obtenido de Lideres Educativos. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Guerra Sotillo, A. E. (Agosto de 2007). *DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Hernández, S. R. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México; D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. . México, D.F.: McGraw Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *ADMINISTRACIÓN*. México, D.F.: Pearson Educación de México s.a de c.v.

- Jiménez y Coria, L. (1983). *ORGANIZACIÓN ESCOLAR*. México, D.F.: FERNÁNDEZ Editores s.a. de c.v.
- Latorre, A. (2007). *LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN*. Barcelona, España: Graó de IRIF, S.L.
- Morgan, G. (1998). *IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN*. Santafé Bogotá, Colombia: ALFOMEGA, S.A.
- Münch, L. (2009). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. México: Trillas.
- MX, G. d. (20 de Abril de 2018). *RESUMEN DE LA RIEB*. Obtenido de Tema clave para el concurso de la oposición: <https://guiadeldocente.mx/resumen-de-la-rieb-reforma-integral-de-la-educacion-basica/#:~:text=La%20reforma%20integral%20de%20educaci%C3%B3n,logro%20de%20perfil%20de%20egreso.>
- OMS. (2019). *DESARROLLO DE LOS ADOLESCENTES*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/adolescence/dev/es/
- Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES EN SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 153-170, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44012058010>.
- Raffino, M. E. (5 de Junio de 2020). *LIDERAZGO*. Obtenido de Concepto.de.: <https://concepto.de/liderazgo-2/>
- Reyes Jiménez, D. L. (2019). *EL TRABAJO COLEGIADO PRODUCTO DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES. DESDE LA MIRADA DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN*. Estado de México, México: Documento Recepcional. Escuela Normal de Cuautitlán Izcalli.
- Rodríguez Blanco, F. P. (2019). *LA CULTURA ESCOLAR Y LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA. ACERCAMIENTO DESDE LA TEORÍA DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES*. Estado de México, México: Documento Recepcional. Escuela Normal de Cuautitlán Izcalli.
- Sarramona, J. (1989). *FUNDAMENTOS DE LA EDUCACIÓN*. España: Grupo Editorial CEAC.
- Sarramona, J. (1993). *COMO ENTENDER Y APLICAR LA DEMOCRACIA EN LA ESCUELA*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Schmelkes, S. (2010). *HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE NUESTRAS ESCUELAS*. Méxcio: ACUDE. A.C.
- SEP. (1981). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS ORDINARIAS*. México, D.F.: SEP.
- SEP. (1999). *PLAN DE ESTUDIOS 1999. LICENCIATURA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA CON ESPECIALIDAD EN FÍSICA*. México, D.F.: SEP.
- SEP. (2002). *ORIENTACIONES ACADÉMICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO RECEPCIONAL*. México, D.F.: SEP.
- SEP. (2010). *MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA*. México: SEP.

Wilson. (Marzo de 2020). *CONCEPTO DE TRABAJO COLAVORATIVO*. Obtenido de El Trabajo Colaborativo y la Inclusión social:

<http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/19/26>

Zubillaga Rodríguez, A. C. (1998). *LOS ALUMNOS DE SECUNDARIA ANTE LA DISCIPLINA ESCOLAR*. México, D.F.: SEP.

ANEXOS

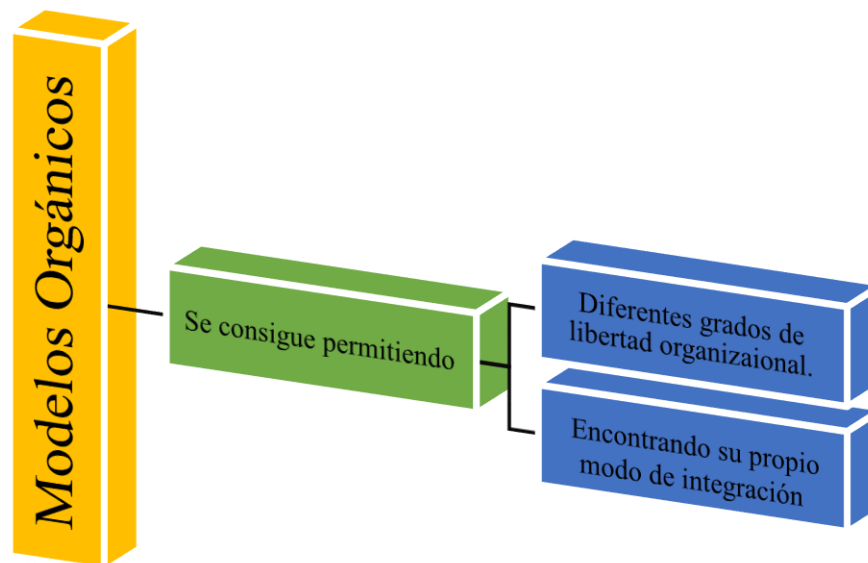
Anexo 1. Rasgos de perfil de egreso. Plan de Estudios 1999.

CAMPO FORMATIVO	COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
HABILIDADES INTELECTUALES ESPECIFICAS	Posee alta capacidad de comprensión del material escrito y tiene el hábito de la lectura; en particular, valora críticamente lo que lee y lo relaciona con la realidad y, especialmente, con su práctica profesional.											
	Expresa sus ideas con claridad, sencillez y corrección en forma escrita y oral; en especial, ha desarrollado las capacidades de describir, narrar, explicar y argumentar, adaptándose al desarrollo y características culturales de sus alumnos.											
	Plantea, analiza y resuelve problemas, enfrenta desafíos intelectuales generando respuestas propias a partir de sus conocimientos y experiencias. En consecuencia, es capaz de orientar a sus alumnos para que éstos adquieran la capacidad de analizar situaciones y de resolver problemas.											
	Tiene disposición y capacidades propicias para la investigación científica: curiosidad, capacidad de observación, método para plantear preguntas y para poner a prueba respuestas, y reflexión crítica. Aplica esas capacidades para mejorar los resultados de su labor educativa.											
	Localiza, selecciona y utiliza información de diverso tipo, tanto de fuentes escritas como de material audiovisual, en especial la que necesita para su actividad profesional.											
DOMINIO DE LOS PROPOSITOS Y LOS CONTENIDOS DE LA EDUCACION SECUNDARIA	Conoce con profundidad los propósitos, los contenidos y el enfoque de enseñanza de la asignatura que imparte, y reconoce que el trabajo con los contenidos de su especialidad contribuye al logro de los propósitos generales de la educación secundaria.											
	Tiene dominio del campo disciplinario de su especialidad para manejar con seguridad y fluidez los temas incluidos en los programas de estudio, y reconoce la secuencia de los contenidos en los tres grados de la educación secundaria.											

	los recursos y las limitaciones del medio en que trabaja.										
	Reconoce los principales problemas que enfrenta la comunidad en la que labora y tiene la disposición para contribuir a su solución con la información necesaria, a través de la participación directa o mediante la búsqueda de apoyos externos, sin que ello implique el descuido de las tareas educativas.										
	Asume y promueve el uso racional de los recursos naturales y es capaz de enseñar a los alumnos a actuar personal y colectivamente con el fin de proteger el ambiente.										

Anexo 2. Esquemas de las Matrices Organizacionales y Modelos Orgánicos.

En los siguientes esquemas se explica lo que es una matriz organizacional y un modelo orgánico.



Anexo 3. Rasgos de Perfil de Egreso. Programas de Estudio 2011. Educación Básica Secundaria

En el programa de estudios 2011 establece que el alumnado cumpla con ciertos rasgos del perfil de egreso los cuales son:

- A. Utiliza el lenguaje oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez e interactuar en distintos contextos sociales y culturales. Además, posee las herramientas básicas para comunicarse en una lengua adicional.
- B. Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionada por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- C. Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- D. Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas, en función del bien común.
- E. Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática, actúa en y pugna por la responsabilidad social y el apego a la ley.
- F. Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística.
- G. Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar en equipo; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.
- H. Promueve y asume el cuidado de la salud y del medio ambiente, como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.
- I. Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance, como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimientos.
- J. Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

Anexo 4. Rasgos de Perfil de Egreso. Nuevo Modelo Educativo 2017

En cuanto al Nuevo Modelo Educativo trabaja los aprendizajes claves, rescata que el alumno de secundaria cumpla con los rasgos de perfil de egreso, los cuales son:

1. Lenguaje y comunicación	Utiliza su lengua materna para comunicarse con eficacia, respeto y seguridad en distintos contextos con múltiples propósitos e interlocutores. Si es un hablante de una lengua indígena lo hace en español. Describe en inglés experiencias, acontecimientos, deseos, aspiraciones, opiniones y planes.
2. Pensamiento matemático	Amplía su conocimiento de técnicas y conceptos matemáticos para plantear y resolver problemas con distinto grado de complejidad, así como para modelar y analizar situaciones. Valora las cualidades del pensamiento matemático.
3. Exploración y comprensión del mundo natural y social	Identifica una variedad de fenómenos del mundo natural y social, lee acerca de ellos, se informa en distintas fuentes, indaga aplicando principios del escepticismo informado, formula preguntas de complejidad creciente, realiza análisis y experimentos. Sistematiza sus hallazgos. Construye respuestas a sus preguntas y emplea modelos para representar los fenómenos. Comprende la relevancia de las ciencias naturales y sociales.
4. Pensamiento crítico y solución de problemas	Formula preguntas para resolver problemas de diversa índole. Se informa, analiza y argumenta las soluciones que propone y presenta evidencias que fundamentan sus conclusiones. Reflexiona sobre sus procesos de pensamiento (por ejemplo, mediante bitácoras), se apoya en organizadores gráficos (por ejemplo, tablas o mapas mentales) para representarlos y evalúa su efectividad.
5. Habilidades socioemocionales y proyecto de vida	Asume responsabilidad sobre su bienestar y el de los otros y lo expresa al cuidarse a sí mismo y los demás. Aplica estrategias para procurar su bienestar en el corto, mediano y largo plazo. Analiza los recursos que le permiten transformar retos en oportunidades. Comprende el concepto de proyecto de vida para el diseño de planes personales.
6. Colaboración y trabajo en equipo	Reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades y visiones al trabajar de manera colaborativa. Tiene iniciativa, emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales colectivos.
7. Convivencia y ciudadanía	Se identifica como mexicano. Reconoce la diversidad individual, social, cultural, étnica y lingüística del país, y tiene conciencia del papel de México en el mundo. Actúa con responsabilidad social, apego a los derechos humanos y respeto a la ley.
8. Apreciación y expresión artísticas	Analiza, aprecia y realiza distintas manifestaciones artísticas. Identifica y ejerce sus derechos culturales (por ejemplo, el derecho a practicar sus costumbres y tradiciones). Aplica su creatividad para expresarse por medio de elementos de las artes (entre ellas, música, danza y teatro).
9. Atención al cuerpo y la salud	Activa sus habilidades corporales y las adapta a distintas situaciones que se afrontan en el juego y el deporte escolar. Adopta un enfoque preventivo al identificar las ventajas de cuidar su cuerpo, tener una alimentación balanceada y practicar actividad física con regularidad.
10. Cuidado del medioambiente	Promueve el cuidado de los ecosistemas y las soluciones que impliquen la utilización de los recursos naturales con responsabilidad y racionalidad. Se compromete con la aplicación de acciones sustentables en su entorno (por ejemplo, reciclar y ahorrar agua).
11. Habilidades digitales	Analiza, compara y elige los recursos tecnológicos a su alcance y los aprovecha con una variedad de fines, de manera ética y responsable. Aprende diversas formas para comunicarse y obtener información, seleccionarla, analizarla, evaluarla, discriminarla y organizarla.

Anexo 5. Principios pedagógicos del Plan de Estudios 2011.

<p>1. Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.</p>	<p>El centro y el referente fundamental del aprendizaje es el estudiante, porque desde etapas tempranas se requiere generar su disposición y capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de su vida, desarrollar habilidades superiores del pensamiento para solucionar problemas, pensar críticamente comprender y explicar situaciones desde diversas áreas del saber, manejar información, innovar y crear en distintos órdenes de la vida</p>
<p>2. Planificar para potenciar el aprendizaje.</p>	<p>La planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones y secuencias didácticas y proyectos, entre otras. Las actividades deben de representar desafíos intelectuales para los estudiantes con el fin de que formulen alternativas de solución.</p>
<p>3. Generar ambientes de aprendizaje.</p>	<p>Se denomina ambiente de aprendizaje al espacio donde se desarrolla la comunicación y las interacciones que posibilitan el aprendizaje. Con esta perspectiva se asume que en los ambientes de aprendizaje media la actuación del docente para construirlos y emplearlos como tales.</p>
<p>4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.</p>	<p>El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones de construir aprendizajes en colectivo.</p>
<p>5. Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.</p>	<p>La Educación Básica favorece el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados, porque: Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de hacer (valores y actitudes). Los estándares curriculares son descriptores de logro y definen aquello que los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar; sintetizan los aprendizajes esperados que se organizan por asignaturas, bloques y grados.</p>
<p>6. Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.</p>	<p>En la sociedad del siglo XXI los materiales educativos se han diversificado. Como sus formatos y medios de acceso requieren habilidades específicas para su uso, una escuela en la actualidad debe favorecer que la comunidad educativa, además de utilizar el libro de texto, emplee otros materiales para el aprendizaje permanentemente.</p>
<p>7. Evaluar para aprender.</p>	<p>El Docente es el encargado de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos y quien realiza el seguimiento, crea oportunidades de aprendizaje y hace modificaciones en su práctica para que éstos logren los aprendizajes establecidos</p>

	<p>en el Plan y los Programas de Estudio. La evaluación de los aprendizajes es el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los alumnos a lo largo de su formación; por tanto, es parte constitutiva de la enseñanza y del aprendizaje.</p>
<p>8. Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.</p>	<p>La educación es un derecho fundamental y una estrategia para ampliar las oportunidades, instrumentar las relaciones intelectuales, reducir las desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad. Por lo tanto, al reconocer la diversidad que existe en nuestro país, el sistema educativo hace efectivo este derecho al ofrecer una educación pertinente e inclusiva.</p>
<p>9. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.</p>	<p>Los temas de relevancia social se derivan de los retos de una sociedad que cambia constantemente y requiere que todos sus integrantes actúen con responsabilidad ante el medio natural y social, la vida y la salud, y la diversidad social, cultural y lingüística.</p>
<p>10. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.</p>	<p>Desde la perspectiva actual, se requiere renovar el pacto entre los diversos actores educativos, con el fin de promover normas que regulen la convivencia diaria, establezcan entre los derechos y las responsabilidades, y delimiten el ejercicio del poder y de la autoridad en la escuela con la participación de la familia.</p>
<p>11. Reorientar el liderazgo.</p>	<p>Reorientar el liderazgo implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el diálogo informado favorece la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles. Desde la perspectiva, el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>
<p>12. La tutoría y la asesoría académica a la escuela.</p>	<p>La tutoría se concibe como el conjunto de alternativas de atención individualizada parte de un diagnóstico. Sus destinatarios son estudiantes o docentes. En el caso de los estudiantes se dirige a quienes presentan rezago educativo o, por el contrario, poseen aptitudes sobresalientes; si es para los maestros, se implementa para solventar situaciones de dominio específico de los programas de estudio. En ambos casos se requiere del diseño de trayectos individualizados.</p>

Anexo 6. Principios Pedagógicos del Nuevo Modelo Educativo 2017.

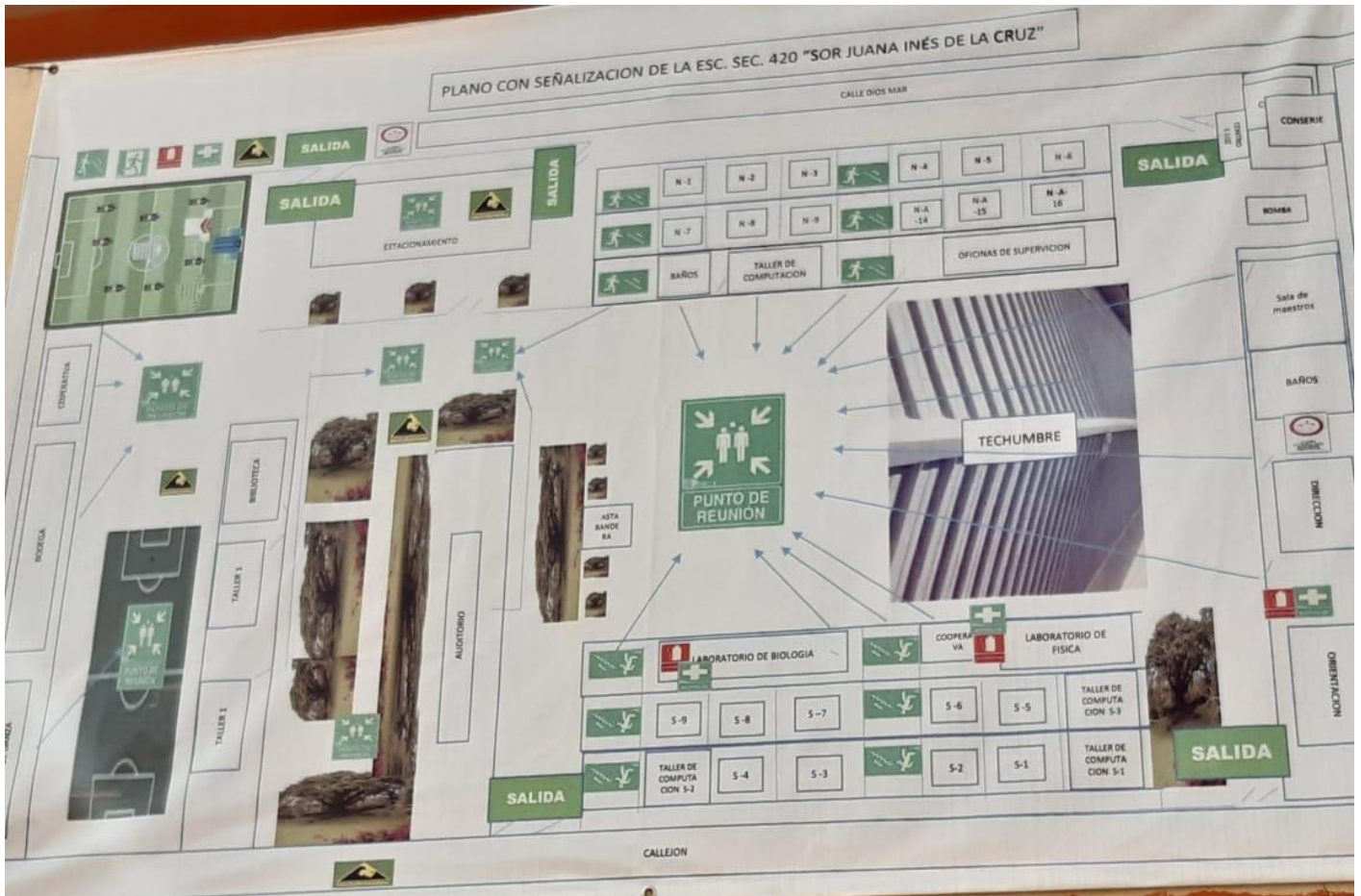
1. Poner al estudiante y su aprendizaje como eje central del proceso educativo.	Ayudarlos a desarrollar su potencial cognitivo brindándole recursos intelectuales, personales y sociales que les ayuden en su futuro, la enseñanza es significativa si genera aprendizaje verdadero.
2. Tener en cuenta el conocimiento previo del estudiante.	Conectar el conocimiento previo con el nuevo, para crear un proceso de aprendizaje más fluido y que la planeación de la enseñanza sea sensible a las necesidades específicas de cada alumno.
3. Ofrecer acompañamiento al aprendizaje.	La participación del maestro y de todo el grupo, además del involucramiento de directores, profesores y padres en la formación del estudiante, ayudará al desarrollo emocional e intelectual de cada alumno.
4. Conocer los intereses de los estudiantes.	Planear mejor la enseñanza y encontrar métodos que los inviten a involucrarse más en el aprendizaje.
5. Estimular la curiosidad nata del alumno.	El profesor será responsable de diseñar estrategias que hagan relevante el conocimiento para que el alumno tome control de su proceso de aprendizaje.
6. Reconocer la naturaleza social del conocimiento.	Propiciar el trabajo colaborativo para que los estudiantes debatan y generen nuevas ideas; que los alumnos más aventajados contribuyan a la formación de sus compañeros.
7. Aprendizaje en circunstancias reales.	Contextualizar las enseñanzas para que el estudiante las relacione con la vida cotidiana, dando lugar a la diversidad de conocimientos y habilidades del estudiante.
8. La evaluación como proceso de planeación del aprendizaje.	No utilizar la evaluación como un recurso para medir el conocimiento memorístico, sino como un método para definir los aprendizajes esperados y verificar si los estudiantes los han alcanzado.
9. Modelar el aprendizaje.	El profesor será el ejemplo para los estudiantes, por lo tanto, debe estar capacitado para ejecutar estrategias de aprendizaje innovadoras.
10. Valorar el aprendizaje informal.	Hoy en día los jóvenes cuentan con diversas fuentes de información, por lo que ahora se considera de suma importancia el uso de las nuevas tecnologías para incorporarlas adecuadamente al aula.
11. Promover la interdisciplinariedad.	El nuevo plan educativo reconoce que las materias no son aisladas y busca crear relaciones entre las diversas materias que se imparten.
12. Favorecer la cultura del aprendizaje.	Promover que el estudiante se comunique con otros para seguir aprendiendo y construir conocimiento individual y colectivo.
13. Apreciar la diversidad como fuente de riqueza.	Reconocer la diversidad individual como característica positiva del proceso de aprendizaje en el aula. Fomentando valores como respeto, solidaridad y justicia.
14. Usar la disciplina como apoyo al aprendizaje.	Promover la autorregulación en los estudiantes para que sean conscientes del cumplimiento de sus responsabilidades sin ejercer la imposición.

Anexo 7. Las ocho etapas del desarrollo emocional de Erickson.

Etapa	Conflicto básico	Eventos importantes	Resultado
Infancia postnatal (nacimiento a 18 meses)	Confianza vs desconfianza	Alimentación	Los niños desarrollan un sentido de confianza cuando los cuidadores proporcionan fiabilidad, atención y afecto. Su ausencia dará lugar a la desconfianza.
Primera infancia (2 a 3 años)	Autonomía vs vergüenza y duda	Control del esfínter	Los niños desarrollan un sentido de control personal sobre las habilidades físicas y un sentido de independencia. El éxito conduce a sentimientos de autonomía. La falta de resultados produce sentimientos de vergüenza y duda.
Preescolar (3 a 5 años)	Iniciativa vs culpa	Exploración	Los niños comienzan a imponer su el control y poder sobre el entorno. El éxito en esta etapa conduce a un sentido de propósito. Los niños que intentan ejercer demasiado poder experimentan desaprobación, lo que produce un sentimiento de culpa.
Edad escolar (6 a 11 años)	Laboriosidad vs inferioridad	La escuela	Los niños necesitan enfrentarse a las nuevas demandas sociales y académicas. El éxito conduce a un sentido de competencia, mientras que los resultados de fracaso producen sentimientos de inferioridad.
Adolescencia (12 a 18 años)	Identidad vs confusión de roles	Relaciones sociales	Durante la adolescencia, los niños exploran su independencia y el desarrollo de un sentido de sí mismos. Los que reciben el estímulo y refuerzo adecuados a través de la exploración personal saldrán de esta etapa con un fuerte sentido de sí mismos y una sensación de independencia y control. Los que continúan inseguros con sus creencias y deseos tienden a experimentar

<p>Primera edad adulta (19 a 40 años)</p>	<p>Intimidad vs aislamiento</p>	<p>Relaciones</p>	<p>inseguridad y confusión acerca de su identidad y futuro. Los adultos jóvenes forman relaciones amorosas íntimas con otras personas. Tener un fuerte sentido de identidad es clave para ello. El éxito lleva a relaciones seguras y comprometidas, mientras que la falta de éxito puede provocar sentimientos de soledad y aislamiento emocional.</p>
<p>Edad adulta media (40 a 65 años)</p>	<p>Generatividad vs estancamiento</p>	<p>Trabajo y paternidad</p>	<p>Los adultos necesitan crear o consolidar cosas que sobrevivirán a ellos, a menudo teniendo niños o creando un cambio positivo que beneficie a otras personas. El éxito conduce a sentimientos de utilidad y logro, mientras que los resultados de fracaso producen una débil participación en el mundo.</p>
<p>Madurez (65 hasta muerte)</p>	<p>Integridad del yo vs desesperación</p>	<p>Reflexión sobre la vida</p>	<p>Los adultos mayores necesitan contemplar su vida anterior y sentir una sensación de plenitud. El éxito en esta etapa conduce a sentimientos de sabiduría, mientras que los resultados de fracaso producen pesar, amargura y desesperación.</p>

Anexo 8. Croquis de la Escuela Secundaria Oficial No. 0420 "Sor Juana Inés de la Cruz"



Anexo 9. Entrevista realizada a la directora

ENTREVISTA PARA LA DIRECTORA.

ESTIMADA MAESTRA. El presente instrumento, es importante para la construcción del documento recepcional y la obtención del título de Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Física, de antemano le expreso mi gratitud y el compromiso de que la información vertida, será utilizada con fines estrictamente académicos.

OBJETIVO. Reconocer la importancia de la comunicación entre los actores educativos de un plantel, a través de la percepción, conocimiento y experiencia del Director escolar.

NOMBRE: _____

FECHA: ___/___/___ GRADO DE ESTUDIOS: _____

CARGO: _____ AÑOS DE SERVICIO: _____

1. ¿Cómo se siente en este primer año de trabajo en esta escuela? ¿Por qué?
2. ¿Cómo integró la experiencia previa de ser Director en otro espacio educativo y después incorporarse a ésta Escuela Secundaria?
3. ¿Cuáles considera que son los principales roles y tareas que tiene cada actor educativo dentro de una comunidad escolar? (director, docentes, y alumnos).
4. ¿Cuáles considera que son las tareas y trabajos que deslinda con mayor facilidad, cuáles, no pueden ser deslindadas por la importancia que tienen en el ejercicio de la tarea directiva?
5. ¿Cómo distribuye las tareas para que cada actor educativo aprenda a tomar decisiones?
6. ¿Cómo considera que era la organización de la institución antes que usted asumiera ésta responsabilidad?
7. ¿Cómo fue recibida por sus compañeros docentes?
8. ¿Cómo percibe que es la comunicación y relación con sus compañeros? ¿Podría describirla?
9. Para usted, ¿Qué importancia tiene la comunicación, en las organizaciones educativas?
10. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación que utiliza con los actores educativos? (docentes, personal administrativo, de intendencia, padres de familia y alumnos)
11. ¿Cómo percibe que es el ambiente laboral en su escuela? ¿porqué?
12. ¿Cómo definiría la comunicación en el ambiente laboral de su Escuela? ¿por qué?
13. ¿De qué forma influye el ambiente de la Escuela en el aprendizaje y la motivación de los alumnos?

14. ¿Considera que tiene una comunicación asertiva con la comunidad escolar? ¿por qué?
15. ¿Cómo considera que es la participación, planeación y organización de los docentes en las actividades académicas en términos de trabajo colegiado?
16. ¿Cuáles serían para usted los cambios más significativos en la organización escolar a partir desde su llegada?
17. ¿Cómo prefiere que le observen los actores escolares, como líder o como autoridad? ¿Qué diferencias encuentra entre ambos conceptos?
18. Para usted, ¿Qué considera que debe de poseer un buen líder para guiar a la comunidad escolar?
19. ¿Cómo ha enfrentado las situaciones adversas, propias de su responsabilidad y cómo procura resolverlas?
20. ¿De qué manera motiva a su personal docente y al alumnado para que ellos logren sentirse satisfechos y orgullosos de su trabajo en la escuela?
21. ¿Cómo definiría el estilo de gestión que promueve en la escuela? ¿por qué opto por ese estilo?
22. Para usted, ¿Cuáles son las principales dificultades o problemas a las que se enfrenta la institución educativa?
23. ¿Considera que la institución educativa, puede convertirse en una organización que puede aprender a aprender? ¿por qué?

Anexo 10. Encuesta aplicada a los alumnos

ENCUESTA PARA EL ALUMNO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/A: _____

FECHA: ___/___/___

1. ¿Para ti quiénes forman parte de una escuela secundaria?
2. ¿Qué tareas, obligaciones o responsabilidades tienen los profesores de tu escuela?
3. ¿Qué tareas, obligaciones o responsabilidades tiene la directora de tu escuela?
4. ¿Qué tareas, obligaciones o responsabilidades tienes como alumno en la escuela?
5. ¿Te sientes a gusto con el ambiente de tu escuela secundaria? ¿por qué?
6. ¿Te gusta como es la comunicación entre los directivos-docentes? ¿por qué?
7. ¿Te agrada la forma en cómo los maestros se comunican contigo? ¿por qué?
8. ¿Cómo consideras que es la comunicación entre los alumnos-directivos? ¿por qué?
9. ¿Cómo consideras qué es la organización de tu escuela?
10. Para la realización de una actividad en tu salón de clases, ¿cómo consideras que es la organización de tus profesores?
11. Para la organización de una actividad a nivel de toda tu escuela, ¿te agrada cómo se desarrolla?
12. ¿De qué manera participas en la realización de las actividades que organiza tu escuela?
13. Desde tu punto de vista, ¿cómo consideras que se da la comunicación y la organización de los maestros con los orientadores?
14. Cómo te das cuenta, de la relación que existe entre los maestros y los directivos de tu escuela?

Anexo 11. Encuesta aplicada a docentes

ENCUESTA PARA EL DOCENTE

NOMBRE: _____

FECHA: ___/___/___

1. ¿Quiénes son de acuerdo a su experiencia, los personajes/actores que considera forman parte de una comunidad escolar?
2. ¿Cuáles considera que son los principales roles y tareas que tiene cada actor dentro de la comunidad escolar?
- 3.- Qué importancia tiene el ambiente de trabajo en una Escuela?
4. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su Institución?
5. Para usted, ¿Qué importancia tiene la comunicación, en las organizaciones educativas?
6. ¿Cómo definiría la comunicación en el ambiente laboral de su Escuela?
7. ¿Qué medios o herramientas utiliza para la comunicación con los actores educativos? (ejemplo, reuniones, asambleas, circulares, redes sociales, otros)
8. Describa un ejemplo que sea referente a comunicación asertiva en su ambiente laboral
9. Describa un ejemplo referente a comunicación contraproducente en su ambiente laboral
10. ¿Considera que el director escolar cumple con una función importante en la comunicación? ¿por qué?
11. Para la realización de una actividad en el aula, ¿Qué elementos considera indispensables para su organización?
12. En caso de las actividades que desarrolla a nivel institucional, ¿cómo califica el nivel de participación de los docentes y alumnos?
13. ¿Cómo considera que es la gestión en su ámbito laboral? ¿por qué?
14. ¿Qué le favorece o que le resulta contraproducente de la gestión institucional?
15. ¿Qué modificaría de la gestión institucional, que lleva a cabo en la Escuela?
16. ¿Qué contribuye para que la gestión institucional sea eficiente?
17. Desde su perspectiva, ¿cómo considera que la comunicación y la organización de los docentes, orientadores, personal administrativo y directivo influye en el ambiente de trabajo para el alumnado?

Anexo 12. Registro anecdótico.

Nombre:	Día	Mes	Año	Folio
Tema:	16	08	19	

ÁMBITOS

Ámbito B. Prácticas docentes y directivas

- Comunicación (falta de comunicación)
- La mayoría de los docentes realizan el trabajo
- No hay una misma comunicación entre las jerarquías
- Falta de empatía
- Salir de la zona de confort, (no aislarse en su isla)
- Entre posturas opuestas: Eliminar el egoísmo y practicar la empatía
- Lengaje inadecuado para realizar una crítica constructiva (resistencia al mejoramiento - autoajustamiento verbal)
- Si queremos fomentar hábitos tenemos que practicar y fortalecer los nuestros.
- Descuido de la imagen de autoridad como docente por lo que hay entender que nosotros como profesores debemos cuidar y mejorar nuestra imagen y el vocabulario

Nombre:	Sexta Sesión			Folio
Tema:	19	08	19	

Ámbitos Situaciones

1. Alumnos que se ausentan por lo que se actualizan para su mejoramiento como la comunicación vía telefónica con padres, y si es necesario una visita domiciliaria
en aprovechamiento se adoptan estrategias de acuerdo a las necesidades y resultados de evaluación.
2. Falta de comunicación entre docentes
falta de comunicación empática al realizar una crítica
3. Estar en proceso de mejora, ya que contamos con los elementos necesarios en virtud de compartir experiencia en los CT. Nuestra profesión demanda una constante actualización.
4. No siempre se presentan pruebas, o no se comparte una sistematización de los avances de planes y programas
Estrategia, mostrar los avances de planes y programas en los CT
5. No existe una fuerte comunicación entre la escuela y la comunidad

Anexo 13. Matriz de información.

CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN. DIRECTIVO					
PARTICIPANTES	COMUNICACIÓN	AMBIENTE DE TRABAJO	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL		IMPACTO ACADEMICO
			GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	PARTICIPACIÓN DE DOCENTES Y ALUMNOS	
DIR. ESC.	<p>R8. Percibo una comunicación de respeto y confianza. Existe el espacio para que el docente exprese sus inquietudes, ya que el apoyo y el trato humano que se ha ofrecido a la comunidad educativa ha impactado en el ambiente escolar.</p> <p>R9. La comunicación asertiva es fundamental para el buen funcionamiento y éxito de una institución. Ya que la organización en todo momento requiere de una buena comunicación entre los diferentes actores educativos.</p> <p>R10. Con los docentes el principal medio de comunicación son las reuniones de Consejo Técnico, por medio de oficios y grupo de watts App, sin dejar de mencionar la comunicación</p>	<p>R7. Al inicio existía una falta de confianza hacía la figura directiva, la cual se expresó de forma verbal al inicio. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha podido crear un espacio de aprendizaje y confianza con el colectivo docente.</p> <p>R11. Actualmente existe un ambiente laboral de confianza, aprendizaje y cooperación. Como director se ha dado un trato humano a los docentes y se ha escuchado sus propuestas y peticiones.</p> <p>R12. Predomina la comunicación profesional y de respeto. Se da un intercambio</p>	<p>R2. El aprendizaje en otro espacio fue fundamental para el cargo de director es esta institución, ya que la experiencia y el liderazgo directivo son sin duda clave para el buen funcionamiento de una institución con docentes de más de 25 años de servicio y siendo una de las escuelas con una gran población.</p> <p>R4. Para ejercer de mejor manera el liderazgo directivo es necesario ejercer un liderazgo compartido y que cada figura educativa realice la tarea que le corresponde. Ya sea orientadores, docentes, administrativos y personal de intendencia. Sin embargo, la tarea que no puede deslindarse es la</p>	<p>R3. El rol educativo del Director es ser un líder pedagógico, ser tutor y guía del docente. Debe generar ambientes de aprendizaje y ofrecer a los alumnos una educación de calidad.</p> <p>R5. La orientación y asesoría constante forman parte de las tareas que se asignan.</p> <p>R15. Al inicio de ciclo escolar se lleva a cabo la planeación de las actividades por medio del PEMC y la participación y organización del colectivo docente se ha visto reflejada en la calidad de los eventos y la participación de los padres de familia. En CT se realiza una evaluación de las actividades y en la institución se fomenta el trabajo colaborativo.</p>	<p>R1. Satisfecha con el trabajo realizado. Porque se logró erradicar el índice de reprobación, disminuir el porcentaje de problemáticas presentadas en la institución y se elevó el índice de aprovechamiento.</p> <p>R13. Se da un seguimiento más puntual de los alumnos con orientadores, docentes y padres de familia. Se conoce el contexto social y familiar de los alumnos desde el diagnóstico, los alumnos con necesidades educativas y se propicia el intercambio de estrategias pedagógicas entre el colectivo docente.</p> <p>R17. Los actores educativos deben observar en el director un líder porque es quién guía y motiva, convence, asume riesgos, involucra al cuerpo académico en la</p>

	<p>personal, la cual es de gran importancia. Con el personal administrativo y de intendencia la comunicación es directa y personal. Con padres de familia las reuniones de entrega de resultados, avisos por medio de sus hijos y la página web de la escuela. La comunicación con los alumnos es directa en las visitas a las aulas.</p> <p>R14. En una comunidad escolar con una población grande es difícil tener una comunicación asertiva con todos los integrantes. Sin embargo, se ha mejorado con el paso del tiempo la comunicación y se ha buscado los mecanismos y alternativas para una comunicación asertiva.</p>	<p>de aprendizajes y de colaboración entre el colectivo docente, lo cual se ve reflejado en las actividades de las academias y los resultados de los objetivos y metas planteadas en el PEMC</p>	<p>de ser un líder pedagógico.</p> <p>R6. No existía un liderazgo directivo debido a la falta de conocimiento, tutoría y experiencia. Esto ocasionó una creciente problemática en la institución y que el director fuera rebasado por otras figuras educativas, ocasionando una confusión y descontento en el colectivo docente. Por lo tanto, la confianza en la figura directiva se vio deteriorada, lo cual impactó en los resultados educativos de la institución.</p> <p>R16. El cambio más significativo es que cada figura educativa se encuentra realizando lo que le corresponde y la atención y seguimiento de los alumnos se ha visto reflejada en la erradicación del índice de reprobación y mejora del aprovechamiento escolar y la</p>	<p>toma decisiones, es un líder pedagógico, fomenta el trabajo colaborativo y motiva la preparación continua; pero también es una autoridad. Anteriormente el director era solamente una autoridad, imponía y tomaba decisiones sin involucrar a la comunidad escolar y se dedicaba solamente al trabajo administrativo.</p> <p>R18. Un líder es quien guía y motiva, convence, asume riesgos, involucra al cuerpo académico en la toma decisiones, es un líder pedagógico, fomenta el trabajo colaborativo, se involucra en lo que sucede en el aula, es un agente de cambio y motiva la preparación continua.</p> <p>R20. Es importante siempre reconocer el trabajo del</p>
--	---	--	---	--

			<p>disciplina. Existe una disminución del índice de problemáticas presentadas por los alumnos y la atención a padres de familia se ha realizado en tiempo y forma.</p> <p>R19. Un director debe estar en preparación continua, estar informado, tomar decisiones y asumir riesgos, debe ser un mediador y tener una visión clara con valores y metas.</p> <p>R21. Promuevo un liderazgo humano y participativo. La educación desde el artículo 3ero Constitucional marca una educación desde el enfoque humanista. Y desde mi perspectiva me ha dado buenos resultados, ya que se mejora el ambiente laboral y propicia el trabajo colaborativo.</p> <p>R23. La institución desarrolla competencias en el alumno y desde la</p>		<p>personal docente y alumnos y darlo a conocer a la comunidad escolar.</p> <p>R22. La principal problemática que se enfrenta en la institución es el mantenimiento de la infraestructura</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>planificación tomando siempre en cuenta el perfil de egreso. En consecuencia, el estudiante va adquiriendo sus propios aprendizajes a lo largo de la vida y aprendiendo a aprender. En la actualidad la sociedad ha dado un giro a la educación, el docente ha tenido que actualizarse y aprender el manejo de la tecnología, como un recurso para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, el estudiante ha aprendido a gestionar su propio aprendizaje y comenzar el proceso de aprender a aprender con la educación a distancia.</p>		
--	--	--	--	--	--