



CONFIABILIZACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LIDERAZGO SOSTENIBLE EN SUPERVISORES ESCOLARES

Guadalupe Marisol Valenzuela Rodríguez

Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE (CEEyS)
Secretaría de Educación y Cultura, Estado de Sonora, México

Jesús Bernardo Miranda Esquer

Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE (CEEyS)
Secretaría de Educación y Cultura, Estado de Sonora, México

Claudia Saavedra Contreras

Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE (CEEyS)
Secretaría de Educación y Cultura, Estado de Sonora, México

Área temática: 12) Evaluación Educativa.

Línea temática: 2. Evaluación de directivos.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación.

Resumen:

Esta ponencia tiene su origen, en el desarrollo de una investigación, cuyo objetivo es determinar la confiabilidad de un instrumento que mide las prácticas de Liderazgo Sostenible en supervisores de educación primaria. El paradigma de la investigación es el cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y exploratorio.

El instrumento es un cuestionario en escala tipo Likert, integrado por 55 ítems, organizados en 7 factores o principios del Liderazgo Sostenible, cuyas opciones de respuesta son 1, 2, 3, 4 y 5, para el que 1 es nunca y 5 es siempre. El cuestionario se aplicó a 126 docentes en funciones de supervisión en el nivel primaria del estado de Sonora, de los cuales son 116 supervisores y 10 jefes de sector. El proceso de confiabilidad, se realizó aplicando el alfa de Cronbach global, por mitades partidas y por factores. Después del proceso estadístico, se llega a la conclusión de que el instrumento es confiable para medir las prácticas de Liderazgo Sostenible, ya que el índice de consistencia interna calculado, arroja un alfa de Cronbach de 0.874.

Palabras claves: Liderazgo, Supervisores, Validez y Confiabilidad.

Introducción

Una de las situaciones latentes en la realidad educativa del país, es la escasez de claridad en las funciones directivas y de supervisión, acordes al ámbito espacio-temporal, lo que ha dificultado en gran medida el desempeño óptimo de la función.

Históricamente, en el ámbito nacional, se ha promovido la formación de directivos (en las distintas funciones, como dirección y supervisión escolar) sobre la marcha, por méritos escalafonarios, antigüedad, u otro indicador. Situación que desencadena una eminente carencia de formación directiva en el profesorado, misma que se ha suplido con capacitaciones esporádicas, en el mejor de los casos, y aprendizajes empíricos en su gran mayoría, una vez que se tiene la responsabilidad.

El supervisor debe hacer su función, con un tinte de innovación, creación e intervención en lo ya establecido, tomando en cuenta la visión compartida de la realidad escolar, motivando a su colectivo para que desarrollen sus propios liderazgos, y desarrollando su realidad conjugando la visión humanista, académica, contextual y profesional (SEP, 1982). Como lo mencionan Del Castillo y Azuma (2009), la capacitación y actualización del supervisor escolar es fundamental.

Es por ello que este reporte de investigación se encuentra orientado a la construcción de un instrumento que permita determinar, con base en las premisas actuales de la función supervisora, el liderazgo sostenible del supervisor.

En este caso la pregunta de investigación es: ¿El cuestionario construido es válido y confiable?

Los objetivos que orientan la investigación son dos:

1. Diseñar un instrumento para medir las prácticas de liderazgo sostenible.
2. Validar y confiabilizar un instrumento para medir las prácticas de liderazgo sostenible.

Desarrollo

En este apartado se hace referencia al enfoque teórico de la temática de investigación, a la metodología utilizada, y la discusión de los resultados obtenidos.

2.1 Marco teórico

Revisión del concepto de sostenibilidad

A manera de inicio del análisis de esta apartado se tiene que Hargreaves, A. y Fink, D. (2006, p. 27), sobre el término de sostenibilidad, ubican su origen y mencionan que se acuña por vez primera en 1980, definen: “[...] una sociedad sostenible como aquella que es capaz de satisfacer sus necesidades sin por ello reducir las posibilidades de que las generaciones futuras satisfagan las suyas”.

El concepto sostenible, concibe el respeto a las generaciones venideras. En un centro escolar, se requiere que las necesidades de los actores educativos sean cubiertas de manera eficiente, sin agotar los recursos de la institución.

En la escuela, la prioridad es el aprendizaje, y su desarrollo no debe ponerse en riesgo por la temporalidad, las acciones del líder del centro deben encaminarse a la mejora educativa, sin perjudicar al entorno con el paso de los años.

Principios del Liderazgo Sostenible

La premisa que manejan los autores citados en el apartado anterior de liderazgo sostenible, se organiza en siete principios sustanciales para dar mayor sustento a su postura. Estos elementos se mencionan en los siguientes párrafos.

Profundidad

El líder sostenible, requiere priorizar ante todo, el aprendizaje duradero de todos los actores. Se deben enfocar los esfuerzos en garantizar el aprendizaje de los alumnos y el resto de los actores involucrados en el hecho educativo. El liderazgo escolar debe garantizar el aprendizaje permanente, reflexivo de los alumnos.

Duración

El líder sostenible, requiere desarrollar su trabajo, independientemente de las personas involucradas, el aprendizaje debe permanecer y trascender a las personas, a los tiempos. Un proyecto escolar, desarrollado de manera sostenible por un líder, debe constituirse amén de las personas que en su momento participan. La sostenibilidad se fundamenta, en la sucesión eficiente del liderazgo, lo que lleva a concebir, la continuidad del proyecto al cambiar de líder.

Amplitud

La extensión del liderazgo sostenible alude a la conjugación de las acciones de los distintos actores de la escuela. El directivo, sostiene el liderazgo de los docentes a su cargo, a la vez que depende de ellos para el desarrollo de sus funciones. La claridad de los objetivos del aprendizaje y la selección eficaz de los docentes en centros educativos innovadores, repercuten en el mejor desarrollo del liderazgo sostenible.

Justicia

El liderazgo sostenible, se involucra y compromete con su entorno, proyectando su labor a la comunidad y a otras instituciones. Un ejemplo de ello es el aprendizaje entre pares, que se llevan a cabo en la zona escolar, con la finalidad de involucrarse y comprometerse con la educación de calidad acorde a los contextos de cada centro.

Diversidad

Es preciso considerar la cohesión entre los componentes para garantizar el éxito del proyecto del centro. En las instituciones educativas, la diversidad es un factor latente y manifiesto, y es una realidad tangible que permea la cotidianeidad. El reto esencial del directivo es potenciar esa diversidad y llegar a cohesionar los elementos que la conforman para desarrollar el trabajo colaborativo, y que la sinergia de la institución se desarrolle en las mejores condiciones.

Iniciativa

La mejora sostenible, necesita de la energía sostenible que a su vez se convierta en recursos humanos y materiales. Es menester el aprovechamiento de los recursos de manera óptima, utilizándolos con prudencia, sin desgastarlos de manera innecesaria. En la realidad de los centros, encontramos que existen actividades de la cotidianeidad innecesarias que desgastan las energías de los diversos actores de la institución. La planeación eficiente de las acciones educativas, es requisito indispensable para potenciar el hacer de cada quien, vinculando las acciones.

Conservación

Se requiere rebuscar y recombinar los elementos del pasado, para sentar las bases de un futuro más próspero. Aprender del pasado, respetarlo. En las instituciones educativas, se tiende al borrón y cuenta nueva, es decir olvidar el pasado y empezar de cero, incluso satanizar lo que el directivo anterior realizó. El éxito en la sinergia escolar, radica en retomar, analizar y reflexionar en lo que se hizo anteriormente, para quedarse con lo efectivo, reorientar las acciones que medianamente funcionaron, y desechar las que no aportaron beneficio alguno.

2.2 Planteamiento del problema

Históricamente, desde la idea de Weber (1981) se han manejado como sinónimos los términos de directivo/supervisor y líder, que si bien es cierto deben de ir de la mano, la realidad dista un poco de serlo. Aún que se enfatiza mucho en la necesidad del liderazgo en las escuelas, es un aspecto que se requiere fortalecer y adecuar a las necesidades del sistema educativo que permea en la actualidad en nuestro estado.

Como respuesta a esto, se identifican ciertos intentos de capacitación a los supervisores. Uno de éstos, es el reciente Diplomado Una supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos (SEP, 2013) de oferta nacional.

Ahora bien, en lo que respecta instrumentos para medir el liderazgo de docentes en funciones directivas y de supervisión, la existencia actualmente es nula, existen instrumentos, como los utilizados por el INEE para medir el desempeño, llamado Informe de Responsabilidades que es más bien una comprobación de las funciones del supervisor, más no una escala de actitudes que permitan conocer el liderazgo del docente en esta función.

Razón por la cual la investigación tuvo como objetivos diseñar un instrumento (apéndice) para medir las prácticas de liderazgo sostenible y confiabilizarlo.

2.3 Método

El paradigma de esta investigación, desde la perspectiva de Guba y Lincoln (1994, p. 105), es el cuantitativo, ya que lo que se va a investigar tiene carácter específico y delimitado desde un inicio, así como objetivo claro con un patrón bien estructurado. En cuanto al diseño que explica Briones (2002) para este caso, es un diseño no experimental debido a que solamente se va a observar la realidad tal cual está siendo concebida sin manipular variables. Es también sincrónico o transversal, debido a que se administró el instrumento en un solo momento para calcular validez y confiabilidad. Es un estudio exploratorio, debido a que el liderazgo sostenible es una temática muy poco abordada como tal, y si se le incluye la validación y confiabilidad de un instrumento que lo mida, se tiene que nunca se ha abordado una investigación en este sentido en algún ámbito o nivel educativo.

En esta investigación, no existió selección de muestra, se aplica 116 docentes que se encuentran en funciones de supervisión y 10 en funciones de supervisión con cargo de jefe de sector.

El instrumento empleado para la recolección de los datos, en este estudio es un cuestionario, desde la concepción de Sierra (2005), con escala tipo Likert.

El cuestionario construido para su confiabilidad, consta de dos partes, en una primera se especifican los aspectos sociodemográficos, en los que el sujeto selecciona el que sea acorde a su realidad. Una segunda parte es la que contienen los ítems, consta de 55, en escalas de actitudes tipo Likert, cuyos valores de respuesta van de 1 a 5, en los que 1 equivale a nunca y 5 a siempre, y los sujetos seleccionaron el número correspondiente a su apreciación. El instrumento es autoadministrado en línea, los sujetos tuvieron acceso a él por medio de un enlace a google forms.

El procedimiento de la investigación, se desarrolló en el orden que se incluye a continuación:

- a. Se realizó una revisión teórica de los autores que sobre el tema versan, así como aspectos que en la realidad permean en la función directiva y supervisora en la entidad.
- b. Se diseñaron los 55 ítems que contiene el cuestionario, asociados a los 7 principios que se manejan en la teoría.
- c. Por medio de la Dirección General de Educación Primaria de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora, se envió el enlace del formulario drive, al universo de supervisores y jefes de sector de este nivel para que se respondiera el cuestionario.
- e. Con la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento se procedió al análisis estadístico de los resultados, calculándose: la consistencia interna por medio de alfa de Cronbach global, el método de mitades partidas y el alfa de Cronbach por factor del instrumento utilizando el programa estadístico SPSS v. 23.0.

2.4 Resultados

Confiabilidad del instrumento

Con la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento, se sometió la base de datos al cálculo estadístico del alfa de Cronbach, cuya escala de valores es de 0 a 1.

Tabla 1: Consistencia interna del instrumento para medir el Liderazgo Sostenible.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.874	.915	55

Fuente: Elaboración propia.

Como es posible apreciar en la tabla, el valor del alfa obtenido es de .874, lo que implica dentro del rango de interpretación, que es una consistencia interna muy alta, por lo que es pertinente afirmar que el instrumento es confiable.

De igual forma, pretendiendo dar consistencia a la confiabilidad, se procedió a realizar los cálculos por el método de mitades partidas, con el cual se obtiene el alfa de Cronbach de cada una de las mitades.

Tabla 2: Método de mitades partidas para medir consistencia interna del instrumento para medir el Liderazgo Sostenible.

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.806
		N de elementos	28 ^a
	Parte 2	Valor	.767
		N de elementos	27 ^o
	N total de elementos		55
Correlación entre formularios			.689
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.816
	Longitud desigual		.816
Coeficiente de dos mitades de Guttman			.808

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla, se presentan los valores del alfa de Cronbach en ambas mitades, que para esta base de datos se partió en 28 y 27 elementos, respectivamente cada una de las mitades y en la que la primer mitad abarcó de los ítems 1 al 28 y la segunda parte del ítem 29 al 55; obteniéndose índices de consistencia de .806 en la primera y .767 en la segunda mitad.

Estos valores permiten determinar que la consistencia interna de confiabilidad del instrumento es muy alta para la primera mitad y alta para la segunda, por lo que se compara con la consistencia del alfa global, y se deduce que el cuestionario sobre Liderazgo Sostenible es confiable.

En lo que respecta al tercer cálculo, del alfa de Cronbach por factores, se tiene la siguiente relación de datos:

Tabla 3: Índice de consistencia interna por factores

Principios	Alfa de Cronbach	No. de elementos
<i>Profundidad</i>	.748	7
<i>Duración</i>	.398	8
<i>Amplitud</i>	.608	7
<i>Justicia</i>	.705	4
<i>Diversidad</i>	.812	16
<i>Iniciativa</i>	.300	9
<i>Conservación</i>	.186	4

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se presenta el alfa de Cronbach por factores. Al revisar la tabla antes mencionada se observa que los factores profundidad, justicia y diversidad presentan los valores más altos (.748, .705 y .812). Los valores más bajos de alfa de Cronbach son de los factores duración, iniciativa y conservación (.398, .300 y .186).

Estos valores permiten determinar que la consistencia interna de confiabilidad del instrumento es muy alta para la primera mitad y alta para la segunda, por lo que se tiene que cuestionario es confiable.

Con la finalidad de ilustrar mayormente el análisis de los resultados y poder visualizarlo mejor para el punto de la discusión se presenta a continuación el instrumento diseñado para efectos de esta investigación:

2.5 Discusión

Como lo especifican Hernández, Fernández y Baptista (2010), con referencia al coeficiente de correlación alfa de Cronbach, entre más se acerque el coeficiente a 1, es mayor la confiabilidad y ésta se identifica principalmente en la tabla 1, cuyo valor es de .874. Lo que significa que el cuestionario para medir el Liderazgo Sostenible basados en los principios de Hargreaves y Fink (2006), en su estructura global, es muy confiable, y mayormente que al analizarlo por mitades y por factores.

Se aprecia en la tabla 2, mediante el cálculo del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, se tiene que una primera parte cuyo coeficiente de confiabilidad es de .806. es ligeramente más alto que la segunda mitad, que es de .767., por lo que los principios manejados desde la teoría de Hargreaves y Fink (2006) del

Liderazgo Sostenible; profundidad, duración, amplitud y justicia, que constituyen los ítems de la primera mitad, dan mayor confiabilidad al cuestionario.

De igual manera, revisando desde la teoría, los principios de liderazgo sostenible que, al calcular el coeficiente de confiabilidad por factores, aportan mayor confiabilidad, son el de profundidad, justicia y diversidad. A manera de comparativo de las tablas 2 y 3, se puede reflexionar que la segunda parte del cuestionario adquiere confiabilidad mayor, por el alto valor de principio de diversidad, que al analizar por factores es el que tiene un coeficiente de correlación más alto.

Conclusiones

1.- Una vez concluido el proceso estadístico con los datos recabados, sobre el cuestionario para medir el Liderazgo Sostenible en docentes en funciones de supervisión se presentan las siguientes conclusiones:

- a. Confiabilidad. La consistencia interna medida por medio del alfa de Cronbach, determinó un valor de 0.874, el cual es considerado muy alto. Todos los ítems permiten medir el Liderazgo Sostenible. Por medio del método de Mitades Partidas, el alfa de Cronbach por mitades es: para la primera (ítem 1 al 28) 0.806 y para la segunda mitad (ítem 29 al 55) es de 0.767, por lo que el instrumento es confiable en ambas partes
- b. A partir de los procesos estadísticos empleados para confiabilizar el cuestionario para medir la función supervisora en educación primaria, se puede afirmar que el instrumento es confiable en lo que dice medir, ya que presenta un alfa de Cronbach calculada de .874, que determina una confiabilidad muy alta.

2.- En cuanto a los objetivos de la investigación se refiere, se cumplió con ambos, ya que se diseñó el instrumento para medir las prácticas de liderazgo sostenible a la vez que mediante el proceso estadístico se pudo determinar su confiabilidad.

Es importante resaltar la premisa que el conocimiento generado a partir de esta investigación es muy relevante, ya que no existían un instrumento como tal para medir las prácticas de liderazgo sostenible en los supervisores escolares, a partir de esta construcción es posible aplicarse y determinarlas, con la finalidad de realizar un diagnóstico con tendencias a consolidar las prácticas de los supervisores escolares, que fortalezcan las prácticas de gestión directiva y docente y, por ende que impacten en la mejora de los aprendizajes de los alumnos a su cargo.

Referencias

- Briones, G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia: ICFES.
- Del Castillo, G. y Azuma, A (2009). La reforma de las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar. México: FLACSO.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. California, Estados Unidos. Traducción Mario E. Perrone.
- Hargreaves, A. y Fink , D. (2006). El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. México: Ediciones Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptidta , P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Weber, M. (1981). Economía y sociedad. México. Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Educación Pública. (1982). Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública. México: DOF.
- _____ (2013). Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos. Primera Parte. México: SEP.
- _____ (2013). Una Supervisión efectiva para la mejora del aprendizaje de los alumnos. Segunda Parte. México: SEP.
- Sierra, R. (2005). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid, España: Paraninfo.

Apéndice

Cuestionario para medir Liderazgo Sostenible en Supervisores Escolares

ESCALA PARA MEDIR EL LIDERAZGO SOSTENIBLE EN SUPERVISORES Y JEFES DE SECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN SONORA.

Este cuestionario tiene la intención de recabar información con respecto a las prácticas de Liderazgo Sostenible en los supervisores y jefes de sector del Estado de Sonora.

Seleccione la respuesta.

Sexo:

<input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> Masculino
--------------------------------	---------------------------------

Último grado de estudios titulado

<input type="radio"/> Licenciatura	<input type="radio"/> Maestría	<input type="radio"/> Doctorado	<input type="radio"/> Postdoctorado	<input type="radio"/> Otro
------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Años de servicio

<input type="radio"/> De 1 a 10 años	<input type="radio"/> De 11 a 20 años	<input type="radio"/> De 21 a 30 años	<input type="radio"/> 31 años o más
--------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Años en la función supervisora (supervisor de zona escolar/jefatura de sector)

<input type="radio"/> De 0 a 5 años	<input type="radio"/> De 6 a 10 años	<input type="radio"/> De 11 a 15 años	<input type="radio"/> 16 años o más
-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

Sostenimiento

<input type="radio"/> Federal	<input type="radio"/> Estatal
-------------------------------	-------------------------------

Jefatura de Sector _____

Zona Escolar _____

Contexto en el que se ubican la mayoría de las escuelas a su cargo

<input type="radio"/> Urbano	<input type="radio"/> Rural
------------------------------	-----------------------------

Seleccione la opción que se apege más a su experiencia profesional, considerando que el 1 representa nunca y el 5 siempre, y en ese sentido los valores.

	Ítems	Nunca			Siempre	
		1	2	3	4	5
1	En la zona escolar/jefatura a la que es asignado supervisor/jefe, establece la misión y plantea acciones para su consolidación					
2	En la zona escolar/jefatura a la que es asignado supervisor/jefe, establece la visión y plantea acciones para su consolidación					
3	En la zona escolar/jefatura donde labora lo central de la gestión es el tema pedagógico					
4	En la zona escolar/jefatura trabaja con distintos actores y diferentes profesionales					
5	Sobre su práctica se puede afirmar que lo pedagógico predomina sobre lo administrativo					
6	En su Plan de Trabajo, ¿considera las prioridades educativas de su zona escolar/jefatura?					
7	¿Realiza seguimiento bimestral a su Plan de Trabajo?					
8	Al estar próximo de cambiar de centro de trabajo realiza un plan de sucesión bien pensado					
9	Su práctica profesional desde la función actual, ¿es muy distinta a la de su antecesor?					
10	Al ejercer su función supervisora en su zona/jefatura actual, ¿le han entregado el Plan de Trabajo de su antecesor?					
11	Ha brindado seguimiento al Plan de Trabajo ya establecido en su zona/jefatura					
12	Al iniciar la función supervisora en su zona escolar/jefatura, ¿considera el diagnóstico para elaborar su Plan de Trabajo?					
13	Al iniciar la función supervisora en su zona escolar/jefatura, ¿considera el diagnóstico para elaborar su Plan de Trabajo?					
14	Su liderazgo se vincula más al poder que le da el puesto					
15	Su liderazgo se vincula más a la autoridad que le da el puesto					
16	¿Es el líder el pilar fundamental de la zona escolar/jefatura?					
17	¿Delega su liderazgo al personal a su cargo?					
18	¿Selecciona las acciones que va a delegar?					
19	¿Da seguimiento constante a las acciones que delega?					
20	El colectivo a su cargo, ¿trabaja en equipo con propósitos definidos guiados por usted?					
21	¿Considera a su zona escolar/jefatura como una comunidad profesional de aprendizaje?					
22	Los directivos a su cargo, ¿sienten libertad de cuestionar, proponer y actuar con su líder, para lograr la mejora de la educación?					
23	En el Consejo Técnico de Zona, ¿se establece el aprendizaje entre las escuelas, o ayuda entre iguales?					

24	¿Genera espacios para el “trabajo interconectado” entre las escuelas de su zona escolar?					
25	En las escuelas de su zona escolar, ¿se involucran con el proyecto educativo de la comunidad?					
26	¿Realizan en su zona escolar/jefatura una evaluación del impacto de su trabajo en la comunidad escolar?					
27	En su zona escolar/jefatura, ¿colaboran más que competir?					
28	La organización de su zona escolar/jefatura permite que la colaboración entre maestros sea fluida.					
29	La zona escolar/jefatura está preparada para atender la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos					
30	La zona escolar/jefatura está preparada para atender la diversidad de estilos de enseñanza de sus docentes					
31	La zona escolar/jefatura está preparada para favorecer el trabajo colaborativo entre distintos equipos de profesionales					
32	Su práctica profesional atiende a la diversidad que llega a su zona escolar/jefatura.					
33	Promueve que el colectivo de directores a su cargo, atienda la diversidad de estudiantes que entra a sus escuelas.					
34	La comunidad escolar de su zona escolar/jefatura, ¿se adapta fácilmente a la aparición de agentes o circunstancias externas diversas?					
35	El Consejo Técnico de Zona, ¿ha asimilado la reciente propuesta de reforma educativa?					
36	El Consejo Técnico de Zona, ¿ha asimilado los cambios en los libros de texto de los alumnos?					
37	El colectivo docente y directivo de su zona escolar/jefatura de sector, ¿ha diseñado e implementado su propia ruta de mejora?					
38	¿Considera que en su zona escolar/jefatura existe un constante trabajo para la mejora?					
39	Como líder educativo, ¿promueve en su zona escolar/jefatura, el trabajo en redes de profesionales?					
40	El colectivo docente, directivo y de supervisores ¿utiliza el grupo de whatsapp o Facebook para intercambio y trabajo profesional?					
41	¿Funciona eficientemente la red vertical de comunicación: Área educativa/jefatura de sector/supervisión/director/docentes?					
42	Plantea dentro de su zona escolar/jefatura ofertas de capacitación a los profesores y directores para atender sus necesidades de capacitación					
43	Las actividades asignadas como supervisor/jefe se identifican más como un administrador de recursos					
44	Las actividades asignadas como supervisor/jefe se identifican más como un líder educativo que como un administrador					
45	Desde su función, ¿considera que invierte demasiado tiempo y					

	esfuerzo al trabajo administrativo, dejando de lado el trabajo académico?					
46	El plan de trabajo organizado no puede llevarse a cabo debido a la falta de recursos					
47	Los recursos con los que cuenta su zona escolar/jefatura, ¿son empleados en acciones que inciden directamente en la mejora educativa?					
48	Las instalaciones de las escuelas a su cargo, ¿satisfacen las necesidades de la comunidad escolar?					
49	Sus escuelas, ¿participan o buscan participar en programas estatales y/o federales que provean de recursos para la mejora educativa?					
50	¿Promueve en su zona escolar/jefatura un ambiente de confianza entre los actores educativos a su cargo?					
51	¿Se considera un líder con capacidad de iniciativa?					
52	En su función supervisora, retoma el contexto escolar así como la cultura escolar como punto de partida para planear el futuro de las escuelas a su cargo					
53	En su zona escolar/jefatura, ¿promueve el trabajo colegiado en el que los docentes y directivos con mayor experiencia y los nuevos, complementen su trabajo?					
54	Como líder en su zona escolar/jefatura, ¿organiza asesorías a su colectivo para la mejora educativa?					
55	A la llegada a su zona escolar/jefatura, ¿Empezó con "borrón y cuenta nueva" con el trabajo propio de su función?					