



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

La Gestión Escolar como Premisa para Mejorar los Aprendizajes de los Estudiantes del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas

Dr. Andrés Medrano Maydón

Secretaría de Educación de Tamaulipas
mael.padronestrada@gmail.com

Dr. Marco Aurelio Navarro Leal

Universidad Autónoma de Tamaulipas
hildapd@unam.mx

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

El presente estudio de casos múltiples centra su atención en la gestión escolar con la premisa de transitar hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de los planteles del Colegio de Bachilleres del Estado de Tamaulipas (Cobat), dadas las disparidades de unas instituciones frente a otras en los resultados obtenidos en la prueba denominada Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (Planea).

En su desarrollo, se utilizó una metodología mixta, descriptiva de carácter transversal soportada en instrumentos (encuestas y entrevistas a profundidad), aplicados a diferentes figuras educativas de seis planteles del Cobat con la finalidad de valorar las acciones de gestión escolar que hacen la diferencia entre los planteles que obtuvieron resultados satisfactorios e insatisfactorios en Planea.

Mediante el análisis estadístico, descriptivo, inferencial y comparativo se observa que las acciones de gestión escolar son más significativas en los planteles cuyos estudiantes tienen mejor rendimiento académico, indistintamente del grado de marginación en que se ubican. Asimismo, para profundizar los resultados a través del procedimiento secuencial se aborda el tema desde el punto de vista cualitativo que confirman que las acciones de gestión escolar que realizan los actores educativos en el entorno escolar se reflejan en la mejora o limitación del aprendizaje de los estudiantes.

A modo de conclusión, la gestión escolar representa un referente de mejora continua que invita a la reflexión, útil para las autoridades educativas y escolares en la búsqueda de mejorar gradualmente los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: *gestión escolar, rendimiento académico, aprendizajes.*

Introducción

El presente estudio comparativo aborda la gestión escolar como premisa para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de Educación Media Superior (EMS), particularmente los planteles del subsistema Cobat, cuyos resultados posicionan a algunos planteles por encima de la media estatal y nacional, mientras que otros obtienen resultados insatisfactorios en las asignaturas de lenguaje y comunicación; y matemáticas, según Planea (SEP, 2017). Esta evaluación agrupa los resultados en cuatro niveles de logro. El nivel I agrupa a los estudiantes que tienen un conocimiento insuficiente, el II a los estudiantes que tienen un conocimiento elemental, el III a los estudiantes que tienen un conocimiento satisfactorio y el IV a los estudiantes que tienen un conocimiento sobresaliente. En todos los niveles se refiere a los aprendizajes clave incluidos en los referentes curriculares, según los establece el extinto Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2018).

En este contexto, la EMS en Tamaulipas ocupa la posición 28 a nivel nacional, según Planea (SEP, 2017). Los resultados muestran que, en lenguaje y comunicación, el 39.5% de los estudiantes se ubican en el nivel insuficiente y 73.1% en matemáticas. Por su parte, el subsistema Cobat ocupa la posición nacional 20 en lenguaje y comunicación con 39.4%; y la décimo novena en matemáticas con 70.1% de sus estudiantes en dicho nivel. En los niveles bueno y excelente, la EMS concentra el 32.2% de los estudiantes en lenguaje y comunicación; y 7.6% en matemáticas y el Cobat concentra porcentajes ligeramente superiores a la media estatal con 32.7% y 9.6% respectivamente e inferiores a la media nacional de 37.9% y 10.5%. Para visualizar a detalle la Tabla 1 y 2 contiene los niveles de aprendizaje de los estudiantes de EMS en las asignaturas de lenguaje y comunicación; y matemáticas, según Planea 2017.

Una vez referida la problemática a los altos porcentajes de estudiantes en el nivel insuficiente en la prueba Planea, se hace énfasis a la gestión escolar como una forma de transitar gradualmente hacia los niveles elemental, bueno y excelente, considerando que para el INEE (2004) “la gestión escolar representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de los planteles (...). Así mismo, representa un factor fundamental para potenciar los recursos del centro educativo y mejorar los resultados educativos” (p. 372). En este tenor, se plantean las siguientes interrogantes de investigación para realizar una aproximación de los procesos asociados a la gestión escolar.

1. ¿Cuáles son las acciones de la gestión escolar que hacen la diferencia en el rendimiento académico de los estudiantes de unos planteles frente a otros?
2. ¿Cuál es el perfil de gestión escolar de aquellos planteles cuyos estudiantes tienen un mejor rendimiento que otros?
3. ¿Qué acciones de la gestión escolar promueven la mejora en el rendimiento académico?

En sintonía con el tema de investigación, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

Las acciones de gestión escolar que realizan los actores educativos de los planteles cuyos estudiantes obtuvieron buen rendimiento académico son más significativas respecto a las realizadas por los planteles que obtuvieron resultados insatisfactorios.

Se establece como objetivo general: identificar y describir las acciones de gestión escolar que hacen la diferencia entre los planteles con diferente nivel de desempeño académico en sus estudiantes, con el propósito de realizar una comparación y proponer líneas de acción que abonen a la mejora de la educación. En concordancia, se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Describir desde las acciones de gestión escolar que hacen la diferencia en el rendimiento académico de los estudiantes.
2. Identificar y comparar las dimensiones de la gestión escolar que operan en planteles con diferente nivel de rendimiento académico.
3. Describir las acciones de gestión escolar que promueven la mejora en el rendimiento académico de los estudiantes.
4. Proponer líneas de acción para la mejora de la gestión escolar.

La política educativa en nuestro país se ha planteado un importante reto, no basta que todos los niños, niñas y jóvenes en edad escolar accedan, permanezcan y concluyan la educación obligatoria en los tiempos normativos, sino que lo hagan con un nivel de aprendizaje esperado. En este sentido, Schmelkes (2002) menciona que “la gestión escolar empezó a vincularse a la calidad de la educación cuando se comenzó a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa” (p.125). Ante esta postura, surge la necesidad de poner sobre la mesa de discusión los resultados de la evaluación como un elemento a integrar en el análisis de la práctica educativa en el supuesto que toda acción encaminada a fortalecer la gestión escolar produce automáticamente una mejora en la calidad de la educación.

Desarrollo

Perspectivas teóricas de la gestión escolar

Para observar lo que acontece en los planteles educativos desde distintas ópticas existe un abanico de paradigmas y modelos desde los cuales se puede analizar un centro educativo, teniendo en cuenta que según Poggi (2001), se trata de instituciones específicas, complejas, multidimensionales y multiculturales (p.19).

Aguerrondo (2007), refiere a diversas perspectivas teóricas para integrar a nuestra visión la de otros, cada una responde a distintos paradigmas de la organización escolar que clasifica en: científico racional, interpretativo simbólico, socio crítico y ecológico, como formas de actuación, de hacer o simplemente visiones, desde los cuales es factible asignar un sentido a la realidad de estudio (p. 17).

En las últimas décadas se recuperan experiencias de gestión que con el tiempo han evolucionado y transformado la gestión educativa; estas experiencias presentan características similares de acuerdo con su tiempo y contexto, lo que permite agruparlas en modelos generales como apunta Casassus (2002): normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional, cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores, cada marco conceptual no invalida el anterior, pero si presenta un avance generando una acumulación teórica e instrumental (p. 53).

Mientras unas teorías se enfocan a prácticas rutinarias (científico racional), otras apuestan a la consolidación del conocimiento (ecológico), estas diferentes concepciones sobre la organización escolar están presentes en modelos que sirven de encuadre para observarla y comprenderla.

La realidad educativa es compleja y difícilmente se puede identificar lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes y fragmentarla, lo que permitirá observarla a detalle para emitir una valoración y tomar decisiones precisas. En este sentido, las dimensiones de la gestión escolar son herramientas para observar, criticar e interpretar el funcionamiento de la escuela y lo que sucede al interior de la misma. Para aproximarse a la realidad escolar y analizar las formas de gestión en la escuela, la SEP (2010) clasifica cuatro dimensiones: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y participación social (p.68).

Otros autores, como Donoso (2012: 147), Rodríguez (2000: 42), Rendón (2009: 46), Lavín y del Solar (2000 citados por Weinstein, 2002: 55) y Pozner (2005: 72), refieren cinco dimensiones de la gestión escolar: liderazgo, curricular o técnico pedagógico, convivencia escolar, administrativa y política educativa. Por su parte, los estándares de la gestión escolar son referentes, criterios y normas que sirven como guías para identificar en qué situación inicial estamos y, a partir de ello, definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que constituyen insumos para construir la escuela que se quiere tener.

Enfoque metodológico y diseño de la investigación

El presente estudio de casos múltiples es abordado desde la perspectiva de la metodología mixta, la cual permite “entre otros beneficios, neutralizar o eliminar sesgos de determinados métodos cuando éstos se utilizan de forma aislada; que los resultados de un método contribuyan al desarrollo de otros; o que puedan convertirse en una especie de subproceso de otro método” (Rodríguez, 2013, pág. 14). En este sentido, se utiliza esta metodología por la naturaleza y mezcla de datos cuantitativos y cualitativos durante el proceso.

Según los objetivos y finalidades que se persiguen se trata de una investigación descriptiva de carácter transversal, en la cual se caracterizan y comparan los componentes y propiedades del objeto de estudio, se guía por las preguntas de investigación formuladas y la hipótesis planteada, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista y la revisión documental. Este enfoque de investigación incorpora un análisis descriptivo, inferencial y comparativo en el tratamiento de la información estadística, a partir de las valoraciones a los estándares de la gestión escolar realizadas por los diversos actores educativos (directores, subdirectores, docentes, estudiantes y padres de familia), para el mejor entendimiento del problema de investigación.

Este estudio retoma el procedimiento secuencial, según Creswell (2009) trata de profundizar en los resultados obtenidos mediante un método, con la utilización posterior de otro (p.23). Desde el punto de vista cuantitativo la investigación se cataloga de tipo *ex post facto* o no experimental debido a que el fenómeno estudiado ya ocurrió por lo que no es posible controlar la variable independiente, tampoco asignar a los participantes de manera aleatoria.

Por la parte cualitativa, aunque el estudio de casos no es cualitativo por naturaleza, sino que puede ser abordado desde diferentes perspectivas, entre ellas la metodología mixta. Algunos autores (Rodríguez, Gil y García, 1999), citados por Rodríguez (2013) no consideran el estudio de casos como un método, sino como una estrategia para el diseño. Mediante la utilización de técnicas de investigación como la entrevista a profundidad se identifican las percepciones respecto a los estándares y dimensiones de la gestión escolar; y su influencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de los planteles educativos.

La población objetivo se conforma de 23 planteles educativos del Cobat. Para la selección de la muestra, se utilizó el método de muestreo no probabilístico (o muestra de conveniencia), el cual considera criterios relacionados con la investigación. Se realizó un ordenamiento (mayor a menor) de los planteles, considerando el porcentaje de estudiantes ubicados en los niveles III y IV en base a los resultados de Planea 2017.

Posteriormente se seleccionaron dos planteles por grado de marginación (muy bajo, bajo y medio). El primero obtuvo el porcentaje de estudiantes más alto en la lista de ordenamiento y el segundo el porcentaje más bajo, configurando una muestra representativa de seis planteles educativos que representan el 26 por ciento de la población objetivo, como se aprecia en la Tabla 3.

Para la valoración de las acciones de la gestión escolar, se diseñaron cinco cuestionarios de la siguiente manera: Se consideraron los criterios operativos de los veinte estándares de las dimensiones de gestión escolar emitidos por la SEP (2010) que forman parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y el mejoramiento permanente del logro educativo (p. 84-92). Posteriormente, se adicionaron 21 ámbitos de la Evaluación de las Condiciones Básicas para la Enseñanza y el Aprendizaje (ECEA) diseñada por el INEE (2018); y finalmente se incluyeron 3 estándares para valorar el liderazgo directivo, sumando en total 44 estándares en cinco dimensiones a saber: liderazgo, pedagógica curricular, organizativa, participación social y administrativa. La escala de evaluación de los criterios operativos del cuestionario son tipo Likert: Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. A fin de poder realizar una interpretación de los resultados, se le asignó a cada nivel un valor numérico. El último nivel recibió el valor de 4, el siguiente 3, y así sucesivamente.

El procesamiento cuantitativo de la información de los cuestionarios aplicados se concentró, analizó e interpretó utilizando el software Statistical Package for the Social Sciences, SPSS (medidas de tendencia central y variabilidad; el segundo, comprende el análisis de la varianza (ANOVA) y la prueba “T” de student) y la aplicación Microsoft Excel.

En el aspecto cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad a los directivos académicos del Cobat, con el propósito de conocer sus percepciones sobre los factores o aspectos que promueven (o inhiben) la mejora del logro educativo de los estudiantes. El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el software para análisis cualitativo MAXQDA versión 2020, mediante el cual se fueron codificando las entrevistas realizadas y presentar los resultados.

Resultados

Los resultados de la investigación apoyan la hipótesis planteada. Las acciones de gestión escolar de los planteles cuyos estudiantes tienen buen rendimiento académico son más significativas que los planteles con resultados insatisfactorios, por lo tanto, el perfil de gestión escolar hace la diferencia en el logro académico de los estudiantes. En la gráfica radial de la Figura 1 se comparan las dimensiones de la gestión escolar para observar cuáles son altas o bajas dentro de un conjunto de datos. Los ejes de los polígonos que convergen más al centro indican una menor valoración de la dimensión, tal es el caso de los planteles 12 y 19, lo que se deduce que los perfiles de gestión escolar son menos significativos. El comportamiento de los planteles 2 y 3 es similar, a excepción de la dimensión administrativa que marca la diferencia. Mediante SPSS se realizó el análisis descriptivo, inferencial y comparativo para obtener las medidas de tendencia central y variabilidad (Tabla 4), análisis de la varianza ANOVA (Tabla 5), observándose que la media de cada plantel difiere con respecto a los demás por lo que se deduce que los planteles difieren significativamente. Así también, se obtiene una significación baja (menor a 0.05), que permite rechazar la hipótesis de que en todos los grupos o planteles son iguales. El nivel de significancia asintótica (.000) menor a 0.05, indica que se rechaza la hipótesis nula (grupos homogéneos) y se acepta la hipótesis alterna de diferencias entre los grupos.

Una segunda perspectiva de análisis refiere a la comparación de los planteles con diferente nivel de desempeño indistintamente del grado de marginación en que se ubican. Una vez observado que la gestión escolar es más significativa en los planteles con estudiantes con mejor nivel de desempeño, se procede a comparar los planteles 2 y 6 de mayor rendimiento académico contra el 3 y 19, observándose una diferencia significativa ($t =$ menor a .025) entre los datos del perfil de gestión escolar de ambos grupos, a pesar de que pertenecen a diferente nivel de marginación.

Mediante la prueba T de Student para muestras independientes se contrastan dos grupos (grupo 1 conformado por los planteles 2 y 6; y grupo 2 conformado por los planteles 3 y 19), utilizando una variable numérica (valor Likert) se determina una diferencia significativa entre las medias de los grupos, obteniéndose una media de 3.02 y 2.94 respectivamente. El valor de la significancia bilateral es igual a 0.004, está por debajo de un nivel de significancia especificado (0.05), lo que deduce que la diferencia es estadísticamente significativa.

Los paradigmas y modelos de la organización escolar se relacionan con los resultados de la investigación, desde el punto de vista que se observa y analiza lo que acontece en los planteles educativos desde distintas ópticas y dimensiones, de igual manera convergen con los objetivos propuestos.

Conclusiones

Retomando las preguntas de investigación, se presentan lo siguiente:

En relación al primer cuestionamiento, las acciones de gestión escolar que hacen la diferencia en los planteles con buen rendimiento académico, estos brindan prioridad a las dimensiones: liderazgo, pedagógica curricular y administrativa; en contraparte, las dimensiones: organizativa y participación social ocupan las ultimas prioridades. En relación con los planteles de bajo rendimiento académico, las dimensiones: liderazgo, pedagógica curricular y participación social ocupan las primeras prioridades mientras las dimensiones organizativa y administrativa ocupan las últimas posiciones. Por lo anterior, se destaca que las dimensiones: organizativa y participación social representan áreas de oportunidad para los planteles con buen rendimiento académico; y para los planteles de bajo rendimiento las dimensiones: organizativa y administrativa.

Respecto al segundo cuestionamiento, se infiere que los planteles cuyos estudiantes tienen mejor desempeño académico que otros depende en gran medida del perfil de gestión escolar en el entorno escolar. Los resultados de las valoraciones realizadas por los diversos actores de los planteles (02, 06 y 13) con mejor rendimiento académico son más significativas respecto a los planteles con resultados académicos insatisfactorios (03,12 y 19). El perfil del liderazgo directivo es una de las dimensiones que marca la diferencia, dado que representa un factor trascendental para éxito de la gestión escolar y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En los planteles de buen rendimiento el director escolar es un líder democrático, empático y trabaja en equipo, posee grandes cualidades, actitudes y aptitudes para desempeñarse con éxito al frente de un centro educativo, guiar al colectivo escolar a los objetivos y metas institucionales; y desarrollar en consecuencia acciones transversales de gestión escolar para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Por el contrario, el liderazgo en los planteles con bajo rendimiento académico es débil con grandes carencias para ejercer su función al frente de una organización escolar.

Por último, las acciones de gestión escolar que promueven la mejora en el rendimiento educativo de los estudiantes.

- El liderazgo es un factor clave para la transformación educativa debido a que genera ambientes adecuados para que los maestros mejoren su práctica docente e influyan en los aprendizajes de los estudiantes.
- La capacitación y fortalecimiento académico docente limita la mejora en el aprendizaje, es vital avanzar gradualmente en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.
- En referencia a la dimensión organizativa, los instrumentos que apoyan la transformación de los planteles refieren a elaboración del Plan de Mejora Continua en el que plasman los objetivos y metas a los que deben de

llegar como equipo de trabajo; así también, la puesta en marcha, seguimiento y retroalimentación del Consejo Técnico Escolar, como espacio en el cual se exponen problemáticas y temas inherentes al centro educativos.

- El aprendizaje entre pares mediante foros, congresos o redes escolares a efecto de compartir experiencias exitosas, en los cuales participen los estudiantes con otros planteles.
- La participación social es un componente elemental para promover la mejora educativa, en la conformación de los Consejos Escolares de Participación Social existe una deficiencia en la retroalimentación.
- La dimensión administrativa abona desde el punto de vista que los planteles cuenten con el personal docente, directivo y asistencia a la educación; así como la infraestructura necesaria para atender la demanda educativa.

El directivo que realiza la gestión en todas las dimensiones incide de manera positiva en los aprendizajes esperados de los estudiantes. El aspecto socioemocional de los alumnos, la capacitación docente, el liderazgo directivo son factores que influyen en el aprendizaje.

Como punto final, se emiten algunas recomendaciones que plantean varios retos para la gestión escolar en el Cobat, entre los que destacan los siguientes:

- La capacitación y actualización directiva es vital para mejorar el liderazgo escolar.
- Los resultados sobre la práctica docente orientada al aprendizaje, sugieren la necesidad de fortalecer la capacitación y actualización de las maestras y maestros utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.
- Fortalecer las coordinaciones de zona principalmente en las áreas técnico pedagógicas que atiendan la función sustantiva en la mejora de los aprendizajes.
- Es necesario fortalecer los procesos de planificación escolar mediante la construcción, implementación y seguimiento del Plan de Mejora Continua y el fortalecimiento de los Consejos Escolares de Participación Social es de vital importancia para el involucramiento de la comunidad escolar en los asuntos escolares.
- Brindar seguimiento y acompañamiento puntual a las sesiones de Consejo Técnico Escolar que se realizan durante el ciclo escolar dado que representan un espacio idóneo para que las autoridades escolares, supervisión y académicas converjan en soluciones de problemáticas que apoyen el mejoramiento educativo.
- Fortalecer las redes escolares para involucrar a los alumnos, docentes en el aprendizaje entre pares mediante la realización de concursos, foros, congresos, promover mejores prácticas para que sean replicadas por otros planteles.
- Establecer vínculos con el sector productivo y/o empresarial buscar fuentes de financiamiento públicas o privadas y/o celebrar convenios de colaboración para proveer recursos a los planteles.

- Implementar y operar el Servicio de Asesoría y Acompañamiento a la Escuela (SAAE), para atender las necesidades detectadas en el plantel, a través del análisis de los indicadores educativos del plantel que inciden en la trayectoria académica de los estudiantes.

Tablas y Figuras

Tabla 1. Niveles de aprendizaje de los estudiantes de EMS en Lenguaje y Comunicación.

Cobertura	Niveles de aprendizaje			
	I	II	III	IV
Nacional	33.9	28.1	28.7	9.2
Estatad	39.5	28.3	24.9	7.3
COBAT	39.4	27.8	25.6	7.1

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación Planea 2017.

Tabla 2. Niveles de aprendizaje de los estudiantes de EMS en Matemáticas.

Cobertura	Niveles de Aprendizaje			
	I	II	III	IV
Nacional	66.2	23.3	8.0	2.5
Estatad	73.1	19.2	6.0	1.6
COBAT	70.1	20.3	6.2	3.4

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación Planea 2017.

Tabla 3. Planteles seleccionados por grado de marginación y porcentaje de estudiantes en niveles III y IV en lenguaje y comunicación; y matemáticas.

Clave	Plantel	Municipio	Localidad	Grado de Marginación	Porcentaje
28ECB0002V	Plantel 02	Matamoros	Heroica Matamoros	Muy Bajo	36.3
28ECB0006R	Plantel 06	Ocampo	Ocampo	Bajo	29.5
28ECB0013A	Plantel 13	Altamira	Cuauhtémoc	Medio	21.85
28ECB0012B	Plantel 12	Llera	Llera de Canales	Bajo	12.6
28ECB0019V	Plantel 19	El Mante	Nueva Apolonia	Medio	8.95
28ECB0003U	Plantel 03	El Mante	Ciudad Mante	Muy Bajo	7.35

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de Planea EMS 2017.

Tabla 4. Resultados estadísticos por plantel educativo.

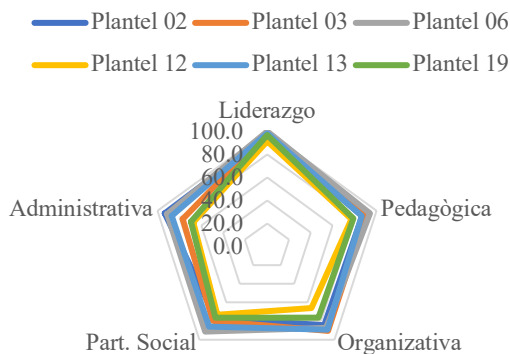
Nombre	Plantel 02	Plantel 03	Plantel 06	Plantel 12	Plantel 13	Plantel 19	General
Número válidos	1585	1157	867	1020	806	565	6000
Número perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.93	2.96	3.2	2.86	3.06	2.88	2.98
Error estándar de la media	0.024	0.028	0.032	0.03	0.032	0.042	0.012
Mediana	3	3	4	3	3	3	3
Moda	3	4	4	3	4	3	4
Desviación	0.943	0.96	0.954	0.967	0.911	1.001	0.959
Varianza	0.89	0.922	0.91	0.935	0.83	1.003	0.92

Tabla 5 Análisis de la varianza ANOVA

Plantel	N	Media	Desviación Estándar	Error Std	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
2	1585	2.93	.943	.024	2.88	2.97	1	4
3	1157	2.96	.960	.028	2.91	3.02	1	4
6	867	3.20	.954	.032	3.14	3.27	1	4
12	1020	2.86	.967	.030	2.80	2.92	1	4
13	806	3.06	.911	.032	3.00	3.12	1	4
19	565	2.88	1.001	.042	2.80	2.97	1	4
Total	6000	2.98	.959	.012	2.95	3.00	1	4

Fuente: Elaboración propia en SPSS con base en los resultados de la muestra aplicada.

Figura 1 Perfil de las dimensiones de gestión escolar por plantel.



Referencias

- Aguerrondo, I. (2007). Escuelas por el cambio : un aporte para la gestión escolar. Buenos Aires, Argentina : Fundación Compromiso : IIPE-UNESCO.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto, 49-69.
- Creswell, J. (2009). RESEARCH DESIGN Qualitative. Quantitative, and Mixed Methods Approaches. (Tercera ed.). (SAGE, Ed.) SAGE.
- INEE. (2004). Panorama Educativo Nacional 2004. México.

- INEE. (2018). Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los planteles de educación media superior en México. Resultados generales. México: Autor.
- INEE. (2018). Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes, PLANEA. México. Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/publicaciones/plan-nacional-para-la-evaluacion-de-los-aprendizajes-planea/>
- Pozner, P. (2 de Octubre de 2007). El directivo docente como líder de la gestión educativa. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de Foro La Gestión Educativa para el mejoramiento de la Calidad: http://www.ataquedigital.com/foro_portadilla/memorias_foro/men_foro_2007_gestion/foro_gestion_2007_01indice.pdf
- Rodríguez. (2013). Metodología de la Investigación. Cataluña, España.
- Schmelkes, S. (2002). La calidad y la gestión escolar. En SEP, Primer curso nacional para directivos de educación primaria (págs. 125-134). México: SEP.
- SEP. (2002). Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. México : SEP.
- SEP. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: SEP- Alianza por la Calidad de la Educación.
- SEP. (2017). Resultados del Plan para la Evaluación de los Aprendizajes de Educación Media Superior. México. Obtenido de http://planea.sep.gob.mx/ms/base_de_datos_2017/
- SEP. (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en EMS. México: SEP.
- SEP. (2020). Orientaciones generales para la operación del Servicio de Asistencia y Acompañamiento a la Escuela de EMS. México.