



**S E C R E T A R Í A D E E D U C A C I Ó N P Ú B L I C A  
U N I V E R S I D A D P E D A G Ó G I C A N A C I O N A L**

**UNIDAD AJUSCO**

**COMPETENCIAS A DESARROLLAR POR EL DIRECTOR DE  
ESCUELA PRIMARIA PARA MEJORAR SU GESTIÓN ESCOLAR**

**TESINA**

**PRESENTA:**

**ARACELI ARREGUIN RAMÍREZ**

MÉXICO D.F.

AGOSTO DE 2008



**S E C R E T A R Í A D E E D U C A C I Ó N P Ú B L I C A  
U N I V E R S I D A D P E D A G Ó G I C A N A C I O N A L**

**UNIDAD AJUSCO**

**TESINA  
PARA OBTENER EL TÍTULO  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**

**ARACELI ARREGUIN RAMÍREZ**

MÉXICO D.F.

AGOSTO DE 2008

## DEDICATORIAS

MAMÁ:

Gracias por todo lo que haz hecho por mi  
por todos los sacrificios , por tu  
dedicación, amor, paciencia y cariño.  
Por estar cuando más te he necesitado. Te quiero.

PAPÁ:

La admiración que siento  
por ti es inmensa, por eso,  
te ofrezco este pequeño trabajo  
como un tributo hacia tu  
esfuerzo por mi. Te quiero

MAESTRA LUPITA IBARRA:

De antemano le agradezco por su  
apoyo incondicional en la elaboración  
de este trabajo.

A LA UPN:

No hay palabras que describan lo orgullosa  
que me siento por pertenecer a esta Universidad,  
por todos aquellos momentos que me alegraron  
y por la formación que me dieron aquellos  
docentes que con su gran entusiasmo y profesionalismo  
reafirmaron que mi vocación era ser quien soy.

GRACIAS

# INDÍCE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. PANORAMA GENERAL</b>	4
1.1. MARCO SOCIAL, ECONÓMICO Y ESCOLAR	7
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA	12
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.4. LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS PARTICULARES	18
1.5. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA EL PROCESO LLEVADO A CABO EN LA INDAGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.	19
<b>CAPÍTULO 2. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN: COMPETENCIA, COMPETENCIAS LABORAL, LIDERAZGO, LIDERAZGO ACADÉMICO.</b>	21
2.1. ELEMENTOS CONCEPTUALES BÁSICOS	22
2.1.1 EL CONCEPTO DE COMPETENCIA, SUS ANTECEDENTES	27
2.1.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	35
2.1.3. COMPETENCIA LABORAL REQUERIDA	38
2.1.4.. EL LIDERAZGO	43
2.1.5. LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR LA COMPETENCIA LABORAL REQUERIDA	55

<b>CAPÍTULO 3. UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.</b>	57
3.1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	58
3.2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CURSO-TALLER “FORMACIÓN DE LÍDERES ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”	67
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos estamos enfrentando constantemente a cambios educativos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, científicos, culturales; que exigen a la educación y responsables de llevar este proceso, la preparación para enfrentarse y responder a éstos, por lo que se hace necesaria la búsqueda de alternativas educativas que apoyen la formación y preparación de los alumnos.

En el caso de la Escuela Primaria, el director juega un papel muy fundamental pues debe conciliar y tratar de converger el objetivo común que se tiene, el de “la formación de los alumnos con calidad”. Además tiene que orientar, guiar, dirigir, evaluar las tareas, corregir, escuchar, negociar con lo docente, alumnos, padres de familia y demás personal, etc. Solo, habría que recordar que el director es ante todo un ser eminentemente social, en el sentido de que está inmerso y conforma cierto tipo de relaciones sociales, desempeñando un rol en su comunidad educativa y que por tanto, las exigencias a las que se ve sometido tendrían que generar en él que asuma y asimile la responsabilidad que tiene.

En este sentido, el director se enfrenta a un mundo cambiante y diverso, en donde se esperaría no sólo que tenga conocimientos y preparación suficientes, sino sobre todo, una sólida formación humana, social y que tenga habilidades como: capacidad para dirigir al personal, que establezca buenas relaciones humanas, capacidad para resolver situaciones conflictivas, que tenga iniciativa, entre otras cosas. Que resuelva problemas o desarrolle proyectos en tiempo oportuno y obtenga resultados de calidad.

Como se mostrará a lo largo de este trabajo la fortaleza del desarrollo de las competencias en el director reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas.

Esta situación da lugar al surgimiento de investigar las condiciones en las que se encuentra el director para dar respuesta a las problemáticas a las que se enfrenta. Por lo que dentro de esta investigación se hace notar la vivencia de un director dentro del nivel de Educación Primaria, pues es ahí donde surge la inquietud para poder establecer la finalidad del presente trabajo documental.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de contribuir en la labor del director de la Escuela Primaria para desarrollar el liderazgo académico como aquella competencia requerida para elevar la calidad educativa.

En este sentido, el director está comprometido a prepararse, formarse y aplicar sus conocimientos para ocupar el puesto que tiene. La función del director no se limita solo a guiar el proceso de organización de enseñanza aprendizaje, si no debe buscar alternativas de organización como es el caso del liderazgo académico considerado como aquella competencia laboral que le permite anticipar el camino hacia un mejoramiento en su gestión.

A partir de esto, el análisis del trabajo que presento se divide en tres capítulos y las conclusiones.

En el primer capítulo, se muestra a partir de una vivencia cotidiana algunas de las condiciones, preocupaciones y exigencias a las que se enfrenta el director, señalando que es a partir de sus propias competencias como puede lograr avanzar en el mejoramiento de su gestión escolar.

En el capítulo dos, se enfoca a tratar la base teórica en la que descansa el ensayo. Se puntualizan aquellas competencias necesarias para lograr el liderazgo académico en el director partiendo del supuesto de que es a través de la motivación del ser humano como se puede lograr establecer una forma de gestión distinta.

En el capítulo tres se diseña la estrategia para formar líderes académicos tomando como referencia todos los elementos teóricos que optaron los autores referidos a lo largo de la investigación.

Para concluir el trabajo se señala la necesidad de formar a los directores como los líderes académicos preocupados por cumplir y hacer cumplir la misión de la educación.

## CAPÍTULO 1. PANORAMA GENERAL

El Director de Escuela Primaria como docente y líder dentro de un plantel, debe ser el representante del profesionista comprometido, con un perfil basado en competencias que le avalen, como soporte, para la gestión que debe realizar.

Por ello, el objetivo de este ensayo es contribuir con el Director de la Escuela Primaria para que desarrolle la competencia laboral prioritaria y así mejore la calidad de la educación en México.

El significativo cambio de competencia es antiguo. Su antecedente podría decirse que surge con la llegada de la Revolución Industrial, ésta supuso un cambio profundo, no sólo para las actividades manufactureras; sino también logró aumentar la productividad del trabajo humano.

Cuando Inglaterra inició el periodo de gran auge industrial sobre todas las demás actividades del país, los talleres artesanales no pudieron competir con la fábrica ya que ésta producía más aprisa y a menor costo el artículo que ellos hacían en mayor tiempo y a más alto costo.

Los artesanos cerraron sus talleres y solicitaron empleo en las fábricas, en un trabajo inseguro y bajo condiciones higiénicas y económicas inferiores. Ante la competencia entre las empresas, se invierte en maquinaria, reduciendo al mínimo, el costo de la mano de obra y convirtiendo a ésta en una oferta más para el futuro comprador.

Los empresarios trataron de mejorar sus productos y servicios que ofrecían enfocándose en hacerlo en menor tiempo y en mayores cantidades. Al respecto Taylor “sostuvo que la eficiencia permitida por la especialización de los empleos,

con incentivos apropiados, servía para unir los intereses de patrones y empleados” (1)

Así, el Taylorismo descompone las operaciones del trabajador en infinidad de movimientos simples. Enfocándose a abatir costos y aumentando la necesidad de personal calificado, especializado en las tareas requeridas por cada etapa de la producción. Exigiendo así una persona “competente” para el puesto de trabajo.

A lo largo del tiempo se ha encontrado definiciones que se refieren al significado de la palabra competencia . Por ejemplo , para David McClelland basado en la definición de Spencer y Spencer menciona que la competencia es “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una superior en un trabajo o situación” (2)

Tal es el caso de Rodríguez y Feliu (1996) quien la define como el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad”.(3)

Otro enfoque diferente, aunque dentro también de este grupo, lo integra la perspectiva de Kanungo y Misra, quienes definen las competencia como “un tipo de atributos muy próximos a las aptitudes que se aplican a diferentes situaciones”.(4)

(1). William P Sexton.. Teorías de la organización. México, 1987. Edit. Trillas. Pág. 20(2).

(2) Martha Alles. Gestión por competencias. El diccionario. Incluye 16\_°competencias para diferentes estrategias de negocios. Pág.20

(3) Haro García. ¿Sabe alguien que es una competencia?: de McClelland a la ISO 9000. [http: www.monografias.com](http://www.monografias.com). 18/02/2007

(4). Ibidem.

Otras como la de Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995): "Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización"<sup>(5)</sup>.

Se podría seguir mencionando definiciones sobre lo que es una competencia, sin embargo, ¿qué competencias son necesarias para ejercer un cargo directivo escolar?. Lo cierto es que no se podría basar sólo en la creencia que las experiencias previas junto con las características personales son suficientes para lograr mejorar la calidad educativa, en tanto que la disyuntiva estaría en diferenciar lo que es capaz de hacer una persona y lo que debe ser capaz de hacer.

En este sentido, se tiene que clarificar el propósito al asumir el cargo, las metas a lograr, los objetivos a alcanzar. El Director a lo largo de su desempeño tiene ciertas inquietudes que le hacen dudar de su propia práctica. Por ello, es importante que tenga claro cuál es su función y expectativas a cubrir en cada ciclo escolar.

Para lograr claridad en la competencia requerida no debemos olvidar que la competencia laboral ha sido quizá uno de los conceptos que mayores análisis conceptuales ha suscitado. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, en la formación y capacitación laboral pone a este concepto frente a variadas denominaciones.

Entendiendo a esta como "la capacidad que posee un profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, y puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y organizacional"<sup>(6)</sup>.

(5). Ibidem

(6) .<http://www.cinterfor.org.uy/search/> 16/febrero/2007.

Desde este escenario el conjunto de promesas renovadas implícitas en el concepto de trabajo competente tuvo una influencia decisiva en la modernización y ajuste de los, muchas veces, atrasados programas de formación. El enfoque de competencia llegó desde la vertiente de la educación a jugar un papel fundamental en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo.

La problemática detectada puede ser un problema común en diversas escuelas del país, considerando que cada una de ellas aluden el origen a causas diversas, la tesista, parte su investigación de un lugar en particular (durante la primera mitad del ciclo escolar 2007-2008 y hasta el momento de terminar dicho trabajo), porque es el ámbito donde se desenvuelve y en donde, considera, tuvo cierta influencia para establecer desde ahí una propuesta de alternativa de solución. Sin embargo, enfoca su investigación solo al análisis documental. El lugar al que se refiere es el Colegio “El Prado”, perteneciente al nivel de Educación Primaria .

## **1.1. MARCO ECONÓMICO, SOCIAL Y ESCOLAR**

El contexto donde se ubica la escuela es importante indiscutiblemente por las interacciones que se dan en él y por la influencia que ejerce en la actividad escolar diaria.

El Colegio “El Prado” perteneciente la Zona Escolar P-109 ubicado en la delegación Miguel Hidalgo del Distrito Federal, se encuentra en una zona donde constantemente las patrullas vigilan los alrededores. Debido a que el uso de suelo predominantemente es comercial, pues a su alrededor se encuentran bancos, gasolineras, supermercados (Wal-Mart y Sam’s Club), tiendas departamentales (Suburbia). Cuenta con los servicios públicos como: agua potable, luz eléctrica, drenaje, pavimento, seguridad pública, gran diversidad de transportes (Metro, taxis, colectivo, etc).

El nivel económico en el que se encuentra el colegio podría clasificarse como una comunidad económicamente de clase media y media alta. Su principal ingreso económico es originado por los cargos que ocupan en sus lugares de trabajo, algún negocio particular o inversión que tengan. Por tanto el nivel de exigencia en los servicios es mucho y variado.

El edificio escolar se considera que reúne las condiciones óptimas para la adecuada formación de los alumnos ya que fue construido desde hace muchos años para funcionar como escuela primaria. Dicho inmueble está asentado en una superficie de 4368 m<sup>2</sup> de los cuales están construidos 1234.82 m<sup>2</sup> aproximadamente.

Cuenta con 2 baños de hombres, 2 baños mujeres, 4 aulas planta alta, 4 aulas planta baja, 1 dirección, 1 sala de computación, 1 biblioteca, 4 aulas de lado oriente, 4 aulas de lado poniente, 1 bodega, 1 jardín, 1 patio trasero

Por su organización y número de maestros cuenta con una plantilla completa, pues cuenta con los seis grados. A continuación se muestra en una tabla el nombre, cargo, años de servicios y máximo grado de estudios de los maestros de la plantilla docente.

*Cuadro con la plantilla docente. # 1*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	<b>MÁXIMO GRADO DE ESTUDIOS</b>
Virginia Martínez Rosales	Director de la escuela primaria	6	Lic. Educación Primaria
Isabel Rivera Hernández	Responsable de grupo de 1° grado	4	Lic. Físico-químico-matemático
Julia Martínez	Responsable de	10	Lic. Educación

Rodríguez	grupo de 2° grado		Primaria
Araceli Arreguin Ramírez	Responsable de grupo de 3° "A" grado	5	Pasante de la Lic. en Pedagogía
Maria Elena Monjaraz Ramírez	Responsable de grupo de 3° "B"	12	Pasante de la Lic. en Pedagogía
Elsa Nava Rangel	Responsable de grupo de 4° "A"	6	Pasante de la Lic. en Sociología
Elodia Venteño Camacho	Responsable de grupo de 4° "B"	12	Lic. en Educación Primaria
María del Carmen Luna Vázquez	Responsable de grupo de 5°	2	Lic. en Psicología Educativa
Adriana Rancel González	Responsable de grupo de 6° "A"	6	Lic. en Sociología
Luz María Rodríguez Martínez	Responsable de grupo de 6° "B"	14	Pasante de la Lic. en Educación Primaria

Como se muestra en el cuadro la plantilla docente está compuesta no sólo por profesionales de la educación, también de otras disciplinas afines a la educación que en algunos casos no están titulados y sólo en primer grado la docente pertenece a otra área.

La experiencia como se observa, es amplia y permitió que el colegio durante mucho tiempo aumentará su matrícula, sin embargo, desde hace 3 años se han venido presentando inconvenientes por parte de los padres de familia en relación a la superación profesional de las docentes y aunque reconocen los profesionales que son, sí demandan que en aquellos casos donde no hay título, se obtengan.

\*Elaborado por la tesista con datos tomadas del Archivo

La plantilla docente del colegio se caracteriza por su alto nivel de participación en cada una de las comisiones o actividades que se demandan de ellas, sin embargo, se exige que haya cumplimiento por parte de la dirección en cada uno de los compromisos que se hacen y se pide claridad y especificidad.

El colegio ha pasado durante mucho tiempo por cambios de directores y hasta hace algún tiempo los padres de familia y los docentes estaban de acuerdo, pero desde hace 3 años, se han suscitado situaciones que provocan inconformidades de los padres de familia, personal docente y alumnos.

Estas inconformidades han sido: Cambios repentinos de directores, la organización administrativa de la dirección, la falta de atención hacia los padres de familia al solicitar alguna audiencia en dirección, los acuerdos no cumplidos por parte de dirección, que sin aviso previo se suspendan clases y la salida del colegio sea temprano, las reuniones de Consejo Técnico tan extenuantes, el nivel de exigencia para participar en los eventos del colegio, etc.

La directora que esta al frente en este ciclo escolar, tiene 6 años de experiencia como directora en otros colegios, se ha actualizado tomando diplomados, busca motivar a los docentes utilizando diversas formas, como en los Talleres Generales de Actualización Docentes llevando reflexiones, recalcando cuál debe ser el papel de la Escuela Primaria ante los retos que se enfrenta; aunque también cuando da una orden exige ser escuchada. Tiende a exigir orden en lo que se pide y sigue un orden cuando ella entrega algún documento. Es su primer ciclo escolar en el colegio y ha promovido la participación de los padres de familia, no obstante la mayoría de ellos, no está de acuerdo en como pide y exige se colabore en las actividades.

La plantilla docente, la mayoría de las veces confunde lo que ella solicita, se desanima y en algunas ocasiones entrega el trabajo, sólo esperando recibir alguna observación para corregirlo y tener sólo “más carga de trabajo”. Cuando se solicita algún permiso éste está sujeto a consideración de las actividades programadas del día, lo que genera descontento y apatía para organizar otras situaciones académicas.

La matrícula de la escuela cuenta con 230 alumnos y el personal adscrito para atenderlos es de 10 docentes, 3 trabajadores manuales, 1 psicóloga, 1 secretaria y 1 director. Por ello, es que si algún personal docente llega a faltar, tiene que turnarse para cubrir el o los grupos que no tienen profesora. Esto también causa cierto desacuerdo entre los docentes.

El aspecto económico en el que se encuentra la escuela, permite que el trabajo llevado a cabo, sea continuo y busque mejorar día con día. Todo esto se logra como consecuencia de la posición media que manifiesta el grupo social de padres de familia que acuden al colegio que integran la base en que descansa uno de los pilares en el que se apoya el trabajo de la tesista.

El trabajo escolar que se desarrolla en la escuela de referencia sale adelante, como consecuencia de la participación de los padres de familia. Por ejemplo, la Sociedad de Padres de Familia que está compuesta por una vocal (representante de cada grupo) por grupo, tiene tareas tales como: administrar los ingresos que dejan las kermés, distribuir en las diversas ceremonias los premios o estímulos para celebrar algunos festejos como el día del niño, de la madre, etc. y porque su situación económica lo permite enviando cada día a los niños alimentados y con un estado de ánimo entusiasta como resultado de que la mayoría de ellos son hijos de hogares bien establecidos.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA**

Como se pudo hacer notar anteriormente, en la comunidad educativa han surgido en cada uno de los integrantes necesidades, en el caso del director, no sólo de ser comprendido, sino entendido por su personal docente, los padres de familia y la supervisión escolar.

Ciertas inquietudes crecen cuando se experimenta un cargo directivo y se perciben las exigencias de toda la comunidad educativa. Los docentes por ejemplo, exigen ser entendidos, para ellos el Director sólo llena documentación y pierde el sentido académico. Y si acaso existe, es sólo para dar un permiso o porque sienten que en el momento de darles otras estrategias para organizar su trabajo en el aula, es una intromisión.

Por tal motivo y, como consecuencia de ello, es imperante que el Director, como líder de su grupo, desarrolle una serie de habilidades que, aunados a su preparación profesional lo identifiquen como un dirigente educativo competente.

Las tendencias actuales de la nueva gestión escolar requieren de un liderazgo propiamente académico para desde ahí gestar todas las políticas internas de una institución.

La labor del director de la Escuela Primaria por tanto, requiere una actitud reflexiva, crítica y una constante capacitación, actualización y superación que le permita innovar vinculando el medio y las necesidades cotidianas, basadas en un análisis en el proceso de acción frente a la problemática que vive.

Se han observado ciertas carencias en los directores que para ejercer su liderazgo eficientemente requieren desarrollar sus competencias. Tales como:

- + competencia de logro y acción (orden, calidad y precisión)
- + competencias gerenciales (liderazgo, trabajo de equipo, desarrollo de personas, conciencia organizacional)
- + competencias cognitivas (pensamiento analítico, experiencia de dirección)” (7)

Es necesario por tanto que el director de la Escuela Primaria diferencie entre ser un líder académico encaminado a desarrollar una gestión de calidad y entre aquella persona designada o autorizada como el responsable del correcto funcionamiento organizacional, operativizador y administrador de la escuela y sus anexos.

El director debe ejercer no sólo la autoridad, sino un liderazgo académico mediante el cual oriente al personal docente, los alumnos y padres de familia con la finalidad de favorecer la formación integral del educando optimizando los procesos de enseñanza y aprendizaje que se vea reflejado en una persona que trabaje en colegiado, que negocie , emprenda y lleve a cabo proyectos innovadores.

El director debe considerar que el interés por la superación y actualización constante permite entender e interpretar varias herramientas, mismas que al emplearlas durante el proceso formativo generan efectos y una nueva visión de gestión escolar.

En este sentido la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida institucional, demanda un estilo de gestión diferente, que pueda recrear otra manera de hacer escuela y que permita generar aprendizajes significativos para la toda la comunidad educativa, sólo entonces se podrá abrir un camino que lleve a la calidad educativa.

(7). Martha Alles. Gestión por competencias. El diccionario. Incluye 16\_°competencias para diferentes estrategias de negocios. Pág.25

Posterior al reconocimiento de la temática elegida para la elaboración de este trabajo, mediante el contexto real que le rodea, más la justificación del interés del tesista por analizar, se procede a tratar el planteamiento del problema.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El estudio sistemático de los principios administrativos, científicos, es muy importante para cualquier profesional que tenga bajo su responsabilidad la dirección de otros individuos.

El Director de Escuela Primaria, se ha visto como el gestor de todas las necesidades que tiene la comunidad educativa, en este sentido, siendo el director el mediador y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que con base a las metas comunes, él tiene que conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el funcionamiento de la institución de acuerdo a las metas y objetivos planteados.

En México, para llegar a ser director de Escuela Primaria se requiere de un profesional de la educación o con perfil a fin y que cuente con la puntuación escalafonaria correspondiente. Hasta ahora, la tesista no encontró bibliografía en el nivel de Educación Primaria( no es así en el caso de nivel secundaria) donde se estipule la exigencia de un examen de oposición para llegar a ser Director que nos permita conocer las habilidades y aptitudes con las que cuenta en el momento de adquirir tal responsabilidad.

Entre el grupo de funciones que el director de la escuela primaria tiene bajo su responsabilidad, se encuentra el “planear, organizar, integrar, controlar recursos humanos, materiales, financieros, etc”.<sup>(8)</sup>

(8) Manual del Director del Plantel de la Escuela Primaria .SEP.México, 1996. Pág.11

Sin embargo, es necesario que el director tenga desarrollada la capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, que los motive con el fin de que contribuyan a los logros de los objetivos y metas que diferencian a cada comunidad educativa.

Se espera de el director que sea un líder que “requiere poseer una serie de cualidades entre ellas: calidad humana, conocimiento de su trabajo en todos los aspectos de la vida escolar, agilidad mental, cortesía y dotes ejecutivos” (9)

El problema de estas exigencias hacia el director que se observan es que la mayoría de las comunidades educativas de nivel primaria, se dirigen de una forma empírica y asistemática, con personas designadas para llevar a cabo ciertas funciones pero no hay una capacitación y actualización especializada para enfrentar los nuevos retos de la educación y la de sus colaboradores.

Entonces, ¿cuál de todos los requerimientos que se le exigen al director el está preparado para responder?, en otras palabras, ¿cuáles de las competencias requeridas tiene que tener un director para gestionar y organizar cada una de la actividades dentro de la comunidad educativa?

Si se observa detenidamente el trabajo del Director de Escuela Primaria en la actualidad se ve que su labor no se queda solo como gestor para dar solución en cuanto a la infraestructura escolar, se requiere de el que administrativamente lleve todo organizado, pedagógicamente conozca los planes y programas, nuevas tendencias y corrientes vigentes en la educación, promueva en la comunidad escolar el logro de objetivos. Que organice actividades de superación profesional con los docentes y por otro lado responda a cada una de las peticiones de los padres de familia.

(9) M González García. Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas. México, Ediciones Castillo. Pág. 69

Sin embargo, debemos contemplar que el Director de la Escuela Primaria, fue primeramente maestro de grupo y por tanto su formación académica va encaminada a estar dentro del aula y no frente a una responsabilidad que le implica sentirse como un auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

Un Director de Escuela Primaria, no puede limitar su función al papeleo administrativo, debe entrar en un proceso donde el mejoramiento de la calidad, es fundamental y el cual requiere un nuevo liderazgo, basado sí en la experiencia, pero sobre todo en la profesionalización y el desarrollo y promoción de habilidades y competencia necesarias.

En esta época posmoderna en donde los roles y funciones sociales cambiaron, en donde la tecnología prevalece, en donde la escuela sufrió una resignificación, el director, como líder de la comunidad educativa, necesita conocer sus funciones, capacitarse y actualizarse, para generar un proyecto innovador, de lo contrario, lejos de orientar y mejorar en su quehacer educativo dentro de la escuela, lo aleja y lo conduce a priorizar su labor en el trabajo administrativo que trae como consecuencia que los docentes se conviertan en apáticos en el mejoramiento y conducción del aprovechamiento escolar.

En este sentido, cuando en una escuela primaria la dirección centra su actividad en situaciones políticas o personales diferentes a las educativas, se tiene como consecuencia apatía laboral, desorden organizacional, etc.

Es importante que el director reconozca que las transformaciones que ha sufrido la familia al no significar lo que era hace una década; la escuela al cambiar su misión para formar al hombre del hoy y del mañana; y la sociedad al marcar cambios de roles, se requiere que la visión del director de educación primaria crezca y desarrolle ciertas habilidades que permitan la mejora de una gestión en

donde la función directiva sea la promotora de la elevación de la calidad educativa.

Y también que una integración de trabajo en colegiado requiere una finalidad muy clara, una red de personas sensibles con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. Y además requiere de la claridad del equipo directivo para formar y crear condiciones necesarias para su desarrollo en donde éstos sean capaces de incluir y generar el apropiarse del ideal y de la misión en la educación.

Por lo anteriormente expuesto el Planteamiento del Problema se enuncia de la siguiente manera **¿Cuál es la competencia laboral prioritaria que debe desarrollar el Director de Escuela Primaria, para lograr mejorar la gestión escolar y así elevar la calidad educativa en el ámbito del Distrito Federal?**

Bajo el criterio de buscar una respuesta adecuada a la problemática, se consideró ubicar metodológicamente una consideración que tuviera única y expresamente el carácter de guía o hilo conductor y que eliminará la posibilidad de que se perdiera de vista el enfoque seleccionado para el análisis, motivo de la investigación. Se aclara, que dicha consideración no se encuentra dentro de esta sistematización metodológica, con la intención de contrastarla cuantitativamente o sujeta a algún diseño estadístico sino como la orientación general del trabajo. Ésta se estableció con base en el siguiente argumento:

*El desarrollo de un liderazgo académico como competencia laboral prioritaria del Director de Escuela Primaria del Distrito Federal, mejorará la gestión escolar y la calidad educativa en Instituciones de este nivel.*

## **1.4. LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Los estudios investigativos, requieren de ciertas visiones futuras a corto, mediano o largo plazo, éstas se convierten en posibles escenarios que permiten, que las fases del proceso investigativo, vayan tras límites previamente establecidos y que a la vez, dimensionen los alcances y logros que se hayan propuesto inicialmente. Comúnmente, se les denomina objetivos y se encuentran divididos en Objetivos Generales y Objetivos Particulares.

Para esta investigación, se consideran los siguientes:

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Recopilar, revisar y analizar los materiales bibliográficos relacionados con la competencia laboral de liderazgo académico necesario a desarrollar por el director de Escuela Primaria para así, mejorar su gestión escolar.

### **1.4.2. OBJETIVOS PARTICULARES**

- ✓ Diseñar una investigación documental en donde el Director encuentre una herramienta teórica para su actualización
- ✓ Desarrollar una investigación documental partiendo de referentes teóricos, donde el director encuentre bases para fortalecer su función.
- ✓ Construir el marco teórico que fundamente la propuesta alternativa para desarrollar la competencia de liderazgo académico.
- ✓ Diseñar una propuesta alternativa en donde el director encuentre una visión distinta para organizar su gestión escolar.

### **1.5. METODOLOGÍA SEGUIDA PARA EL PROCESO LLEVADO A CABO EN LA INDAGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Es importante tener presente los pasos a seguir en una investigación, así como los recursos a utilizar para recabar la información que la va a sustentar. Por ello, es necesario mencionar que toda investigación profunda y sistemática requiere de una metodología. Al hablar de metodología conlleva a hacer mención de varios elementos que lo conforman y que en muchas ocasiones tienden a ocasionar confusiones en los conceptos (método, técnica instrumentos) por lo tanto, la metodología conlleva a alcanzar determinado fin mediante la elección y uso de técnicas concordantes.

Es por ello que la presente investigación se basa en una investigación correlacional y explicativa; las cuales tienen como objetivo “conocer y responder las causas de fenómenos sociales en un contexto en particular”<sup>(10)</sup>

Dentro de las técnicas documentales se realizó la consulta de algunas obras bibliográficas que hacen alusión al tema principal de la investigación; así como el análisis de algunos artículos con información para el enriquecimiento de este trabajo. Se construyeron fichas bibliográficas y fichas de trabajo que generando la base de los análisis y conclusiones hechas en el documento.

La sistematización de la búsqueda y elaboración de las fichas de trabajo, fue realizada conforme a las modalidades que establece el Manual de Técnicas de Investigación Documental de la Universidad Pedagógica Nacional.

(10).Roberto Hernández Sampieri et-al. Metodología de la investigación.4° edic. Edit. MacGraw-Hill. México,2006.Pág. 104-108

Por lo tanto el proceso de recopilación para poder llevar acabo el presente trabajo fue la siguiente:

- a) Discriminación de la temática.
- b) Revisión y análisis de la diferentes fuentes de información (primaria y secundaria).
- c) Redacción de las fichas bibliográficas.
- d) Planteamiento de argumentación relevante respecto a los textos y elaboración de fichas de trabajo.
- e) Construcción de un fichero.
- f) Análisis y síntesis de los documentos reunidos en el fichero.
- g) Interpretación de los datos reunidos
- h) Redacción del borrador.
- i) Presentación y revisión del primer borrador.
- j) Corrección de las observaciones hechos al documento.

Habiendo realizado todas las correcciones al trabajo, y atendido a las observaciones verbales indicadas en cada unas de las etapas por la asesora, se procedió a la presentación del informe de investigación para su dictaminación

## **CAPÍTULO 2. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN: COMPETENCIA, COMPETENCIA LABORAL, LIDERAZGO, LIDERAZGO ACADÉMICO.**

En la vida moderna de todo profesional de la educación la concientización de su responsabilidad social aunado a su preparación académica, ética y de valores proporciona el margen de competencia en el que se encuentra y el nivel de calidad con que ejerce su función.

El Director de la Escuela Primaria, constantemente, debe replantearse los elementos o factores más importantes para guiar el trabajo de la comunidad escolar y reconocer que el cambio empezando por el mismo va a generar la superación de las demandas y la satisfacción para alcanzar una calidad educativa aceptable en beneficio de la formación de los alumnos.

Cuando el Director de la Escuela Primaria reconoce sus propias competencias laborales prioritarias para ejercer su función, donde él juega un papel fundamental, desarrolla el proceso de aprendizaje encaminado a la mejora su propia gestión escolar.

Para poder comprender lo anterior es necesario hacer una revisión histórica sobre las teorías administrativas que proporcionen los antecedentes necesarios sobre el desarrollo que ha tenido el concepto de competencia y por ende la competencia laboral la cual nos lleva a hablar de la calidad total y educativa.

Para ello se revisó la Administración Científica (Frederick Taylor) y la Teoría Clásica (Fayol) para poder encauzar la base teórica de este ensayo, sin olvidar la Teoría de las Relaciones Humanas, en tanto, que es justamente donde se remarca la necesidad de qué es en la educación, donde las relaciones interpersonales fundamentan la construcción de un perfil ético y académico del

ser humano .A continuación mencionaré los elementos conceptuales del marco teórico.

## **2.1. ELEMENTOS CONCEPTUALES BÁSICOS**

Para la claridad de este trabajo la tesista se abocó a caracterizar el concepto de competencias en el campo educativo, como el aspecto medular de las acciones pedagógicas con miras a lograr aprendizajes escolares de calidad, siendo la acción de la gestión escolar un aspecto de relevancia en los logros educativos de la Dirección Escolar.

¿Pero qué relevancia tendría hablar de las competencias si éstas no son desarrolladas, tanto por los grupos en formación, como aquellos que ingresan al campo laboral? .Para comprender la importancia que tiene el hecho que el Director de la Escuela Primaria desarrolle sus propias competencias es necesario mencionar algunos conceptos que clarifiquen el significado.

La noción de competencias se ha confundido con el término “calificar”.Por ello, los estudios realizados durante la última década en torno a las competencias, indican que en educación no hay una sola definición para comprender lo que se enuncia como competencia. Sin embargo, existe cierta coincidencia en que hablar de competencias es referirse a la “disputa o rivalidad entre dos o más sujetos sobre alguna cosa” (11). De ahí que uno de sus usos comunes sea como sinónimo de concurso para identificar quién gana por ser más rápido, más fuerte o más hábil.

(11). Diccionario Pequeño Larousse ilustrado. México, 1994. Ediciones Larousse. Pág.253

Otro enfoque diferente, lo constituye quien define a las competencias como “ las que ayudan a reconstruir los límites de las funciones, volviéndose así un instrumento atractivo..”(12) Es decir, contribuyen con la posibilidad de llegar a la meta por más de un solo camino.

Otros autores consideran al grupo humano como un ser que crece, y en su desarrollo pasa por fases y por tanto, entienden que las competencias son “ el conjunto de conocimientos adquiridos mediante la instrucción, el entretenimiento y la experiencia que un miembro de un grupo de trabajo es capaz de poner en práctica”(13) Por ello, sería injusto tratar a todos de la misma manera. En tanto que cada individuo tiene sus propias competencias. Como decía Fayol, no se trata de comparar el valor de persona con otra.

Algunos la definen como "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".(14)

Otros la plantean como "una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (15)

Después, de revisar diversas concepciones sobre las competencias, concluyó que, hablar de competencias, es hacer referencia al conjunto de conocimientos (saber), capacidades (talento), habilidades(capacidad de saber hacer), destrezas (estrategia) y actitudes(querer hacer) reales para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado para llevar a cabo una tarea o actividad.

(12). Leonard Mertens. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, CINTERFOR, 1996. Pág.15

(13). Conceptos básicos sobre competencia. <http://www.cinterfor.org.uy/search/16/02/2007>

(14) Ibidem.

(15). ¿Qué son las competencias?. <http://www.cinterfor.org.uy/search/25/01/2008>

Es decir, ser competente implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias como lo menciona Taylor pero si es “ desarrollar...guiar..ayudar... y asumir la responsabilidad”<sup>(16)</sup>

En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos culturales, sociales, éticos, políticos, tecnológico, etc. Por tanto, la gestión escolar requiere principalmente de aquellas competencias en el que los directores requieren permanente la reflexión, la creatividad , la decisión de actuar profesionalmente.

Referirse a las concepciones de competencias como el aspecto articulador para llegar a la calidad de la educación implica abordar el término de gestión, para hacer referencia a un estilo peculiar de guiar los lineamientos educativos hacia el nivel de calidad preestablecido.

Dentro de la comunidad escolar, el Director de la Escuela Primaria, gestiona decisiones eficaces, conduce objetivos establecidos, busca estrategias para la solución de problemas etc., pero es la manera cómo lo hace, es decir, utilizando sus competencias como puede o no lograr sus objetivos.

A continuación mencionaré diversas concepciones del término gestión y gestión escolar.

En su origen etimológico gestión se refiere a administración, dirección, actividad y se relaciona con “gestus” ( traer, llevar, ejecutar).

(16). Henri Fayol-F.W.Taylor. Administración Industrial y General.Principios de la Administración Científica.9° edic. Edit. Ateneo, Argetnina, 1984. Pág. 143

La gestión se considera como “el hacer diligencias para conseguir una cosa”<sup>(17)</sup>, Sin embargo, la calidad del aprendizaje necesita elevar la calidad de sus acciones y por tanto, la escuela tiene que implicar a ésta como eje importante dentro de una organización del proceso educativo.

A la gestión escolar la definen como “conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con para la comunidad escolar”<sup>(18)</sup>.

Otros consideran que hablar de gestión escolar implica “ejercer el gobierno de la escuela desde un cargo formal de autoridad y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logros de sus fines”. <sup>(19)</sup>

Por tanto, concluyo que hacer referencia a la gestión escolar es poner en práctica alguna estrategia y obtener los medios necesarios para alcanzar el fin de la educación, partiendo de que son con base en el desarrollo de competencias (conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes) como se puede lograr tomar decisiones necesarias dentro de una comunidad escolar.

Partiendo de lo anterior , los retos para el director implican desarrollar acciones para fomentar la calidad y competitividad entre los alumnos, promover entre la comunidad los mecanismos necesarios para elevar las condiciones sociales de está comunicar e incentivar a los alumnos a la superación profesional, personal y humana como ciudadanos responsables con una gestión escolar eficiente.

(17). Diccionario Pequeño Larousse ilustrado. México, 1994. Ediciones Larousse. Pág.502

(18). Pilar Pozner. El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares..Edit. Aique. Argentina, 1997.Pág.71

(19). Cristina Carriego. Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualiativa., Buenos Aires, 2005.Edit. Stella.Pág.24

Por ello, al hablar de organizaciones y personas es indispensable definir a los conductores, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a todos para conseguirlo.

Hablo del Director , al cual se le define como “la persona que dirige una administración o establecimiento” (20) Sin embargo, éste no solo por el hecho de ser quien organiza, planifica, controla, comunica, etc., quiere decir que sea un líder. Y aún cuando no existe un modelo único que describa al líder, es posible identificar si está o no presente y percibir la influencia tanto de quien lo ejerce como de quien o quienes se ven afectados por el mismo.

Por ello, a continuación mencionaré como se ha definido al liderazgo y al líder dentro de una organización.

Se considera que el liderazgo “es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo”.(21) Y al líder como “el dirigente”, entonces, debemos reconocer al líder como aquella persona que posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Por otra parte, el liderazgo no puede basarse solamente en la personalidad de líder. El liderazgo transmite visión, energía y significado al trabajo de la gente, rescatando la participación de las personas que componen la organización, en tanto que “no es posible coordinar esfuerzos de manera eficaz y productiva si cada uno de los integrantes del grupo se mueve en distintas direcciones”(22)

(20)). Diccionario Pequeño Larousse ilustrado. México, 1994. Ediciones Larousse. Pág.363

(21) Idalberto Chiavenato . Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, 2004. Mc GrawHill. Pág. 115

(22). Miguel Anagel Perez. Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. Edit. Trillas-ITESM, México, 2001. Pág. 19

Para Taylor quien dirige, organiza y controla debe ser quien de manera eficiente puede resolver el trabajo que le ha sido designado, por tanto, entiendo que el liderazgo no es una cualidad innata, es un proceso que se adquiere a través del desarrollo de competencias para aprender a delegar y facilitar el trabajo de una organización escolar. Rompiendo, la visión tradicional y generando una cultura organizacional diferente.

Después de haber definido los conceptos de competencia, la función del director dentro de su propia gestión escolar destacando la importancia del liderazgo como otra alternativa para generar una cultura organizacional diferente. Ahora puntualizaré el concepto de competencia.

### **2.1.1. EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS, SUS ANTECEDENTES**

Hasta hace algunos años la formación profesional satisfacía las demandas del campo laboral formando un conjunto de conocimientos y habilidades relacionadas a una determinada ocupación. Una vez conseguido ese objetivo se tenía la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo de manera relativamente “fácil”.

Hoy , con la globalización de la economía y el poder de la información , la escuela debe ser más competitiva y debe optimizar su calidad educativa. Es ineludible que la oferta educativa debe corresponder con la demanda laboral y por tanto demostrar las competencias que se han desarrollado a lo largo de la vida académica de cada individuo.

La eficiencia dentro de una comunidad escolar no sólo está relacionada con la acción conjunta para poner en marcha un proyecto de trabajo, sino sobre todo, el contar con las competencias adaptadas a la realidad del presente, para garantizar el éxito y el cumplimiento de su misión.

El pertenecer a un colegiado, comunidad escolar o sociedad no indica que sea suficiente para que el trabajo salga por sí mismo, es justamente las personas que lo integran quienes van creando, formando y adaptando las condiciones para desarrollar destrezas, habilidades y conocimientos. Sin embargo, si es necesario que exista una persona que lleve a todas las demás para alcanzar un objetivo en común.

En la Escuela Primaria, el director es a quien se ha considerado como aquella persona capacitada para llevar a la comunidad escolar a alcanzar la calidad educativa.

Por tanto, en toda escuela se le exige al director un liderazgo de apoyo y estímulo al trabajo del equipo de maestros, un liderazgo que rebase la forma tradicional, administrativa y de control, para que efficientice y delegue responsabilidades en los maestros para que realmente sean más productivos en su trabajo, en su toma de decisiones y su participación.

Sin embargo, se sabe que el director no ha sido formado para ello, sino que en realidad es alguien que tiene experiencia docente un poco mayor, dificultándosele detectar la forma de adaptar el proceso organizacional a su entorno, generando diferentes consecuencias al tomar cualquier decisión.

Por tanto, es necesario que el análisis de las competencias requeridas en el director de la Escuela Primaria, incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o tensión del aprendizaje, que desde su real perspectiva le permita asumir el reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que se le presenten como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales e intrapersonales, etc.

El eje principal del tema que investigó la tesista con respecto a las competencias que tiene que fortalecer el Director de la Escuela Primaria, es el desarrollar y

encaminar el desempeño entendiéndolo como la expresión concreta de los recursos que se ponen en juego cuando se lleva a cabo una actividad , y poner el énfasis no en la posesión de determinados conocimientos, sino en el uso y manera que se haga de ellos. Es decir, en incrementar las competencias con un fin, con una dirección, en donde sea el propio director quien necesite ser eficiente para alcanzar su meta.

Con base en lo anterior, se tiene que replantear lo que comúnmente se entiende como un individuo competente. Para tomar en cuenta las condiciones reales en las que el desempeño de cualquier actividad tiene sentido, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tiene relación con el contexto.

Cabe hacer una revisión breve y retrospectiva, que apoye a construir una visión más completa sobre el tema de competencias.

Comenzaré diciendo que el sentido de la palabra competencia se viene generando desde el movimiento de la Revolución Industrial en tanto que ésta es considerada como el mayor cambio socio-económico y cultural de la historia, ocurrido entre fines del Siglo XVIII y principios del XIX, que comenzó en el Reino Unido.

El desarrollo de maquinaria en las dos primeras décadas del Siglo XIX, facilitó la manufactura para una mayor producción de artefactos utilizados en otras industrias y generó un cambio en los instrumentos de trabajo de tipo artesanal por la máquina de vapor, movida por la energía del carbón; arrojando de manera incesante masas de obreros de un ramo de la producción a otra, especialmente del campo a la ciudad. “El hombre sólo fue sustituido por la máquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerarse por la repetición” (23)

(23). Idalberto Chiavenato . Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, 2004. Mc Grawll Hill. Pág. 33.

Sin embargo, al aumentar la demanda en los mercados productivos, se exigía individuos más “calificados” (competentes), produciendo una reducción en el número de personas empleadas. Lo que provocó la división del trabajo y la simplificación de las tareas, es decir, “...el capitalista se distanció de sus obreros y comenzó a considerarlos una enorme masa anónima, al mismo tiempo que los grupos sociales, generaban problemas de rendimiento en el trabajo y con los equipos” (24)

Esto no sólo repercutió al sector empresarial, sino también, a la educación, en tanto que, “se seguía este modelo como patrón de organización y desarrollo del currículo escolar, pero sin considerar las características y particularidades de la escuela como espacio social” (25). Para comprender lo anterior, es necesario, recordar que para Taylor de nacionalidad Norteamericana y “padre de la Administración Científica”, el aumento de la eficiencia y competencia , llevado a cabo por la División del Trabajo, determina la unidad fundamental de la organización.

Para él, la improvisación, en el trabajo generaba holgazanería, pérdida de tiempo y por tanto de la producción del día, repercutiendo en la utilidad de la empresa. Por ello propuso que la “gerencia”(dirección) adquiría nuevas responsabilidades descritas por los cuatros principios que se resumen a continuación:

- ❖ **“Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

(24). Ibidem. Pág. 33.

(25). Ibidem Pág. (35)

- ❖ **Principio de la preparación/planeación**: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- ❖ **Principio de control**: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto
- ❖ **Principio de ejecución**: distribuir distantes las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.”<sup>(26)</sup>

En síntesis, proponía la sistematización de las tareas a través de la Organización Racional del Trabajo (ORT), y por lo tanto, “ la administración(gerencia) se encarga de la planeación y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), mientras el trabajador simplemente ejecuta el trabajo” <sup>(27)</sup>

Si analizamos esta teoría desde el ámbito escolar, al director desde esta perspectiva lo hace parecer como un ejecutivo enérgico y a los docentes como los subordinados, de los cuales, ninguno puede opinar, sin embargo una parte importante que se puede rescatar de esta teoría es el impulso promovido para que a través del directivo, líder o encargado sea, quien de una manera planeada organice y eleve el nivel de eficiencia para lograr tener un nivel de calidad competitiva.

Siguiendo con los intentos para incrementar la “eficiencia” de los trabajadores y la “competencia” entre las empresas el enfoque de la Teoría Clásica de la Administración de Fayol consideraba que a partir de la estructura de la organización aumenta la eficiencia mediante la forma y disposición de los órganos que componen la organización y las relaciones interrelaciones.

(26). Henri Fayol-F.W.Taylor. Administración Industrial y General.Principios de la Administración Científica.9° edic. Edit. Ateneo, Argentina, 1984. Pág. 149-210

(27). Idalberto Chiavenato . Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, 2004. Mc Grawll Hill. Pág. 50

Los principios administrativos de Fayol son los siguientes:

- ✓ **División de trabajo**: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su función.
- ✓ **Autoridad**: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (“liderazgo”).
- ✓ **Disciplina**: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernen la empresa. Esto será el resultado de un buen “liderazgo” en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- ✓ **Unidad de Dirección**: las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- ✓ **Unidad de Mando**: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- ✓ **Remuneración**: la compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- ✓ **Centralización**: los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
- ✓ **Jerarquía**: la línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- ✓ **Orden**: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo más adecuado para él.
- ✓ **Equidad**: los administradores deben ser amistosos y equitativos.
- ✓ **Estabilidad del personal**: Una alta rotación de personal no es conveniente para el “eficiente” funcionamiento de la organización.

- ✓ **Iniciativa:** debe darse la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometen errores.
- ✓ **Espíritu de equipo:** promover en la organización el sentido de unidad”.(28)

Aunque Fayol hace una distinción entre la palabra “administración” de “organización”, según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Es decir, la idea básica de esta teoría analiza la división de los órganos (partes) que componen la organización.

Pilar Pozner, menciona que distintos estudios e investigaciones resaltan evidencias, hechos y resultados consecuentes de llevar a cabo la organización escolar de esta manera: “Entre los que se destacan son : escasa significación social de muchos de los aprendizajes promovidos por la escuela, predominio de una visión tecnicista de las prácticas , entendiéndolas como la sola aplicación de teorías científicas, **directivos con poco poder de decisión y resolución, pero con mucha tarea de administración, ninguna formación para los directivos de escuelas en tanto líderes de los docentes y gestores de los procesos educativos**” (29)

Este modelo administrativo y clásico para organizar la tarea y la estructura ha sido agotado ya que la excesiva jerarquía que se plantea, promueve muy pocos niveles de participación de la comunidad dejando a un lado las tareas. Sin embargo, es interesante rescatar que para Fayol una manera de resolver estas problemáticas es justamente la “prevención” en tanto que nos dice que “es indispensable que antes de obrar se sepa bien qué es lo que se puede y lo que se quiere lograr” (30).

(28). Henri Fayol-F.W.Taylor. Administración Industrial y General.Principios de la Administración Científica.9° edic. Edit. Ateneo, Argetnina, 1984. Pág. 24-46

(29). Pilar Pozner. El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares..Edit. Aique. Argentina, 1997.Pág.46

(30). Henri Fayol-F.W.Taylor. Administración Industrial y General.Principios de la Administración Científica.9° edic. Edit. Ateneo, Argetnina, 1984. Pág. 89

En este sentido, el director tendría que planificar, ejecutar y evaluar su proceder y dar seguimiento según las necesidades a las que se enfrenta para lograr ser competente.

Por tanto, debe surgir un estilo de cultura organizacional diferente que permite resolver a lo largo del tiempo la función que hasta ahora a desempeñado la educación.

En el caso del director de la Escuela Primaria, los conceptos y procedimientos para encauzar la participación docente y de la comunidad escolar es a través de una gestión escolar que posibilite la intencionalidad pedagógica y construya procesos de calidad, en donde se reconozca la pertenencia a un ámbito y organización social.

El director es un educador que se enfrenta al desafío de centrar los procesos de aprendizaje y de alcanzar con éxito el desarrollo de sus competencias. Además, orienta y asesora al equipo docente reforzando sus competencias profesionales acordes al desarrollo del proyecto que se genera dentro de cada comunidad escolar.

La Teoría de las Relaciones Humanas considera la fuerte influencia que tiene un líder en el comportamiento de las personas pues, esté esta motivado por la necesidad de estar al lado del otro y ser reconocido y establecer lazos de confianza y comunicación.

Para liderar algún lugar o situación “se requiere personas con competencias para dirigir y que, a su vez, sean eficientes organizadores de equipos, con capacidad de otorgarle coherencia y sentido a la acción escolar”<sup>(31)</sup>

(31) Pilar Pozner. El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Edit. Aique. Argentina, 1997. Pág.102

En este caso, el director de la Escuela Primaria, ¿es un líder o sólo el director?

Se considera que un director establece “objetivos y facilita recursos para conseguirlos, organiza y delega, controla la realización y supervisa las decisiones y resuelve problemas. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros y estimula frente a los obstáculos.”<sup>(32)</sup>

Para clarificar y comprender el por qué los directivos determinan si son líderes o solo directores, mencionaré el surgimiento y desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas para analizar a partir de ahí la necesidad de señalar la Competencia Laboral que requiere el director de la Escuela Primaria para mejorar su gestión escolar.

### **2.1.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio eficiente, por la misión de la educación no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales necesidades, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

Con base en lo anterior, es necesario reconocer el cómo surgió la necesidad de analizar que el ser humano es eso justamente, un ser que requiere no solo desarrollarse para alcanzar un incentivo salarial o para ser “ el jefe”, sino para desarrollar ciertas “competencias” que le permitan demostrar lo que son y que lo pueden realizar frente a diversas situaciones.

(32). Manuel, Álvarez. El liderazgo de la calidad total. Edit. Praxis. Barcelona, 2003. Pág. 54

Iniciaré diciendo que con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, **al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.**

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La Teoría de las Relaciones Humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas puedo citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard. Esta teoría nace además por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewin. No obstante, el mayor aporte estuvo concentrado en la experiencia de Hawthorne (experimento que llevo a cabo Mayo) , desarrollada entre 1927 y 1932, la cual puso en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Algunas conclusiones de la experiencia Hawthorne a la que llegó Mayo fueron las siguientes:

- ✓ “La capacidad social es la que determina el nivel de competencia y eficiencia.

- ✓ El ser humano está motivado por la necesidad de “estar junto “ y ser reconocido por el otro.
- ✓ Es importante que los dirigentes sean democráticos, persuasivos y simpáticos con todo el personal.”<sup>(33)</sup>

Además, los resultados del experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en su situación laboral. De acuerdo a Mayo, y colaboradores “el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.” <sup>(34)</sup>

Así, surgió un nuevo lenguaje al hablar de organización. Tales palabras son: *motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupo* y se dejan a un lado los conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, etc. La teoría a través de la motivación busca comprender el comportamiento de las personas.

A la motivación la define como “ el comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr objetivos que pueden satisfacer tales necesidades”<sup>(35)</sup> Es decir, las necesidades que tiene el ser humano originan tal o cual comportamiento .

En las investigaciones sobre comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Según él, toda necesidad crea un estado de tensión en las personas y cuando está es excesiva, nace la frustración por no alcanzar el objetivo y desorienta aún más el comportamiento, lo cual causa, agresividad, reacciones emocionales y apatía.

(33). Idalberto Chiavenato . Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, 2004. Mc Grawll Hill. Pág. 33

(34). Ibidem. Pág, 92

(35). Ibidem.Pág.101

Por ello, la Teoría de las Relaciones Humanas consideraban que era recomendable capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y trata de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión. Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre la dirección y los empleados.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social de tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones .

Justamente la Teoría de las Relaciones Humanas comprobó la enorme influencia del “liderazgo” en el comportamiento de las personas.

De acuerdo a la anterior apreciación y evolución histórica del ser humano, en lo que se refiere a las relaciones intra e interpersonales dentro del trabajo, se aprecia el continuo desarrollo que nace de la interacción del ser humano, con el objetivo único y preciso de satisfacer sus diversas necesidades . Este continuo devenir, ha llevado a la invención, experimentación y aplicación de nuevos métodos, técnicas, teorías, procedimientos y valores que le obligaron a crear herramientas útiles a este proceso.

Por ello, ahora señalaré cual es la competencia laboral requerida que el director de la Escuela Primaria necesita para que mejoré su gestión.

### **2.1.3. COMPETENCIA LABORAL REQUERIDA.**

En primer lugar empezaré por decir que existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto

generalmente aceptado la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”<sup>(36)</sup>. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

A continuación mencionaré algunas definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos.

Leonard Mertens aporta una incesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. “Mientras calificar se entiende como el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades demostrado en un contexto dado”<sup>(37)</sup>

Zarifan la define como “el tomar una iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional”<sup>(38)</sup>

Después, de revisar diversas concepciones sobre que es una competencia laboral, concluyó que, hablar de competencia laboral, es hacer referencia al conjunto de conocimientos (saber), capacidades (talento), habilidades (capacidad de saber hacer), destrezas (estrategia) y actitudes (querer hacer) reales y demostradas dentro de un trabajo.

(36). ¿Qué es la competencia laboral?, <http://www.cinterfor.org.uy/search/> 25/01/2008

(37). Ibidem

(38). Ibidem

Después de definir a la competencia laboral , ahora mencionaré los tipos de competencias laborales. Cabe hacer mención, que diversos autores las diferencias de modos distintos.

En el siguiente cuadro se muestra la diferencias entre competencia básicas y transversales.

*Cuadro del Contraste entre Competencias Básicas y Competencias Transversales # 2*

<b>Competencias Básicas</b>	<b>Competencias transversales</b>
<p><b><u>HABILIDADES BÁSICAS:</u></b> lectura, redacción, aritmética, matemáticas, expresión y capacidad de escucha.</p> <p><b><u>APTITUDES ANALÍTICAS:</u></b> pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.</p> <p><b><u>CUALIDADES PERSONALES:</u></b></p>	<p><b><u>GESTIÓN DE RECURSOS:</u></b> tiempo, dinero, materiales, y distribución personal.</p> <p><b><u>RELACIONES INTERPERSONALES:</u></b> trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.</p> <p><b><u>GESTIÓN DE INFORMACIÓN:</u></b> buscar, evaluar información, organizar y mantener sistemas de información interpretar y comunicar.</p>

responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.	<p><b><u>COMPRENSIÓN SISTEMÁTICA:</u></b>  comprender interrelaciones complejas,  entender sistemas, monitoreas y  corregir mejorar o diseñar sistemas.</p> <p><b><u>DOMINIO TECNOLÓGICO:</u></b> seleccionar  tecnología, aplicar tecnología en la  tarea, de dar mantenimiento y repara  equipos.</p>
---	---

#2. Ibidem.Pág. 3

Otros como Levy-Leboyer Claude plantea la existencia de 4. En el siguiente cuadro se muestran.

## CUADRO DE COMPETENCIAS NECESARIAS # 3

INTELECTUALES	INTERPERSONALES	ADAPTABILIDAD	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
Perspectiva estratégica.  Análisis y sentido común.  Planificación y organización	Dirigir colaboradores.  Persuasión Decisión Sensibilidad interpersonal Comunicación oral	Adaptación al medio	Energía e iniciativa Deseos de éxito Sensatez para los negocios.

Después de mencionar los tipos de competencias laborales importantes para algunos autores surge una interrogante, ¿cuál es la competencia laboral que requiere el Director de la Escuela Primaria para mejorar su gestión escolar?

# 3. Citado en Martha, Alles. Gestión por competencias. El diccionario. Incluye 16\_° competencias para diferentes estrategias de negocios. Pág.25

Partiendo de que el director debe buscar los medios más idóneos para que se realicen las tareas de gestión, éste debe contar con los conocimientos y

habilidades relacionadas con su principal función al colaborar con el mejoramiento en los procesos y resultados al elevar la calidad educativa.

Considero que la competencia que en primer lugar tendría que desarrollar el director es el “liderazgo”, para que fortalezca justamente la competencia laboral requerida. El liderazgo se refiere a la capacidad de identificar retos colectivos, movilizar y delegar en las personas responsabilidades para que pongan en juego sus fortalezas para enfrentarlas.

Es importante, construir con otros una visión compartida, movilizar recursos y talentos para alcanzar la visión. Por ello profundizaré el significado de liderazgo

#### **2.1.4 EL LIDERAZGO**

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen parecidos objetivos y que además poseen intereses personales distintos.

Según los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes.

“ 1.- El liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal (provocar cambios en el comportamiento de las personas)

2.-El liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo (la elección del líder es un proceso continuo en donde se busca el apoyo y orientación

3.- El liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados (el líder es visto como un estrategia para orientar el rumbo de las personas)

4.- El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de la situación ( Existe un tipo de líder para cada situación)<sup>(39)</sup>

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar , las responsabilidades que desee sean aceptadas y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Por otro lado, el concepto de liderazgo está influido por el contexto histórico, social y cultural, es decir, lo que hoy puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento. En este sentido, las Teorías sobre Liderazgo elaboradas por los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas las clasificaron en tres grupos. En el siguiente cuadro se muestran estos tres grupos:

(39). Idalberto Chiavenato . Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, 2004. Mc Grawll Hill.Pág. 104-105

a) Teorías de rasgos de personalidad	Teorías de estilos de liderazgo	Teorías situacionales de liderazgo
<p>a) <u>Rasgos físicos</u>: energía, apariencia y peso.</p> <p>b) <u>Rasgos intelectuales</u>: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.</p> <p>c) <u>Rasgos sociales</u>: cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas.</p> <p>d) <u>Rasgos relacionados con el trabajo</u>: interés en la realización, persistencia e iniciativa.</p>	<p>1.- <u>Liderazgo autocrático</u>: El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo.</p> <p>Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Provocando tensión, agresión y frustración.</p> <p>2.- <u>Liderazgo Liberal</u>: El líder delega las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Generando pérdida de tiempo.</p> <p>3.- <u>El liderazgo democrático</u>: El líder conduce al grupo e incentiva la participación de las personas.</p>	<p>a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo se ve limitado y está sujeto a controles del jefe</p> <p>b) Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados de acuerdo con las fuerzas mencionadas.</p> <p>c) Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones.</p>

# 4. Ibidem. Pág. 106-109

Con base en lo anterior, el liderazgo se ha interpretado como aquella dirección, jefatura o conducción de un partido, de un grupo social o de otra colectividad y a medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de

liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas.

Los líderes sobresaliente poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

El líder en la medida que se sienta partícipe de soluciones y de la planificación transmitirá con mayor entusiasmo los proyectos. Este entusiasmo redundará finalmente en una mejor gestión y calidad de los procesos educativos. Al mismo tiempo, el líder creará equipos de trabajo y delegará parte de sus funciones para poder ver todo en forma eficiente.

El líder debe tener bien claro que la implementación de los cambios es un proceso que no es fácil y que es gradual , no exento de obstáculos .Por tanto, “para ser más eficaces en el apoyo esperado del personal, es recomendable promover el uso de habilidades directivas eficaces como el diálogo, la motivación, el fomento de la corresponsabilidad, sobre todo, el respeto entre todos los integrantes del grupo”<sup>(40)</sup> Si se logra la implementación del cambio, debe preocuparse de transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo . Si no se logra la implementación, el líder debe estar conciente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

(40). Miguel Anagel Perez. Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. Edit. Trillas-ITESM, México, 2001. Pág. 21

Por lo tanto, considero que son diversas las competencias que unidas pueden lograr desarrollar en el Director de la Escuela Primaria la eficiencia, la toma

conciencia y el incremento del liderazgo . Mencionaré algunas competencias que contribuyen para el fortalecimiento del liderazgo y de la nueva visión que deberá tener el Director .

Una de esas competencias es la “predicción o anticipación” es decir se refiere a la tener la habilidad para que antes de que suceda algún hecho o situación el director decida el que hacer y como hacerlo.

Otra competencia es la “comunicación” la cual se refiere a la actitud de expresar las propias ideas y emociones, intercambiar información, establecer compromisos, utilizando el lenguaje oral y escrito, para construir sentidos compartidos con otros.

El desarrollo del pensamiento “critico y reflexivo” es la base del pensamiento científico y se refiere a la aptitud de observar, de efectuar análisis y comprensivos de la realidad, de sintetizar, de relacionar contextos, de establecer juicios y argumentarlos con base en hechos y datos.

“La creatividad” como parte de otra competencia se refiere a la destreza de pensar las situaciones de una forma fuera de lo común. Esto es particularmente importante en la situación escolar donde existen situaciones cambiantes en los que las soluciones utilizadas tradicionalmente quedan obsoletas y se busca soluciones desde otros puntos de vista y utilizando estrategias innovadoras.

El “dominio personal”, se refiere al conocimiento de sí mismo, el manejo de las propias emociones y la capacidad para fijarse objetivos personales y para plasmarlos en un proyecto de vida realizable y estimulante.

La “empatía” se refiere a la capacidad de reconocer las características, motivaciones, emociones e intenciones de las personas e identificar afinidades con los otros en distintos campos de la vida. Permite entender y aceptar la diversidad.

La “toma de decisiones” se refiere a la aptitud para definir cursos de acción con base en análisis de las posibles alternativas en una situación determinada y de implementarlos posteriormente.

La “solución de problemas” se refiere a la habilidad de identificar formas, mecanismos y estrategias para resolver adecuadamente situaciones difíciles.

El “manejo de la información” es fundamental en la sociedad de la información, ya que permite identificar aquella que es confiable, organizarla, sistematizarla y utilizarla efectivamente para el análisis y solución de problemas y el desarrollo de planes y proyectos.

El “negociar” se refiere al uso de distintos métodos para la solución de conflictos entre personas, tales como la mediación, la facilitación y la concertación para lograr acuerdos de acción aceptados por las partes.

La “cooperación y el trabajo en equipo” permite asumir tareas y responsabilidades en un equipo y coordinar acciones con otras personas para lograr objetivos compartidos en un ambiente de confianza mutua.

A continuación en el siguiente cuadro concentraré las competencias que fortalecen al liderazgo y lo elementos para lograrlo.

*Concentrado de competencias para desarrollar el liderazgo en el director # 5*

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>ELEMENTOS</b>
<b>Predicción o Anticipación</b>	1.- Observar el proceso de aprendizaje. 2.- Reconoce las fortalezas y debilidades. 3.- Identifica los conocimientos y habilidades nuevas que debe desarrollar. 4.- Buscar nuevas formas para prevenir situaciones.
<b>Comunicación</b>	1.- Establece relaciones de tipo intrapersonal e interpersonal 2.- Expresa sus ideas con claridad y precisión. 3.- Escucha y entiende las ideas, comentarios e instrucciones de los otros.
<b>Pensamiento</b>	1.- Construye posiciones con base en el análisis de la realidad. 2.- Observa las distintas situaciones para identificar problemas y buscar solución. 3.- Analiza una situación desde distintos puntos de vista.

<p style="text-align: center;"><b>Crítico</b></p> <p style="text-align: center;"><b>y</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reflexivo</b></p>	<p>4.- Compara hechos y datos para establecer patrones y tendencias.</p> <p>5.- Identifica patrones de comportamiento para establece inferencias</p> <p>6.- Define posiciones y las argumenta.</p> <p>7.- Evalúa su propio proceso de pensamiento</p>
<p style="text-align: center;"><b>Creatividad</b></p>	<p>1.-Incorpora cambios a las formas tradicionales de enfrentar las situaciones y hacer las cosas.</p> <p>2.-Evalúa los cambios introducidos e implementa acciones para mejorar</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dominio Personal</b></p>	<p>1.- Identifica alternativas para mejorar sus debilidades.</p> <p>2.-Planifica el desarrollo de una tarea.</p> <p>3.- Maneja sus propias emociones.</p> <p>4.- Gestiona su propio desarrollo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Empatía</b></p>	<p>1.-Identifica las emociones e intenciones de los otros.</p> <p>2.- Encuentra la similitud con los otros.</p> <p>3.-Identifica la perspectiva de los otros.</p>

	4.- Respeta los puntos de vista diferentes al propio.
<b>Toma de decisión</b>	<p>1.- Elige la estrategia de acción adecuada para resolver una situación dada en el momento requerido.</p> <p>2.- Definir un plan de acción para poner en marcha la alternativa elegida.</p> <p>3.-Evalúa la implementación de la decisión elegida.</p> <p>4.- Ajusta los cursos de acción cuando la alternativa elegida no funciona adecuadamente.</p>
<b>Solución de problemas</b>	<p>1.- Recolecta, organiza y analiza información</p> <p>2.- Identifica y evalúa varias alternativas para la solución del problema.</p> <p>3.-Aplica la solución definida.</p> <p>4.- Evalúa los resultados de la puesta en marcha de la solución definida</p>
<b>Manejo de la información</b>	<p>1.-Organiza la información de acuerdo con su utilidad para la acción</p> <p>2.- Identifica las fuentes de información utilizando mecanismos eficientes.</p>
<b>Negociación</b>	1.- Explora los temas críticos.

	<p>2.- Entiende los intereses de las partes en juego.</p> <p>3.- Selecciona opciones basadas en los intereses, recursos y viabilidad.</p> <p>4.- Implementa la solución elegida.</p> <p>5.- Utiliza herramientas para la solución de conflictos, como la negociación, la concertación y la conciliación.</p>
<p><b>Cooperación</b></p> <p><b>y</b></p> <p><b>el</b></p> <p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>1.-Define los objetivos del equipo en conjunto con los otros.</p> <p>2.-Identifica las tareas, roles y responsabilidades de los miembros de los equipos.</p> <p>3.-Asigna los roles y responsabilidad de acuerdo con las capacidades y disposiciones de los miembros del equipo.</p> <p>4.-Identifica las acciones a desarrollar y las coordina con los otros.</p> <p>5.-Solicita ayuda de los miembros del equipo.</p> <p>6.-Ofrece colaboración a los otros.</p> <p>7.-Comparte la información con los miembros del equipo.</p> <p>8.-Guarda información confidencial.</p>

	9.-Retroalimenta al equipo sobre su desempeño.
<p><b>Gestión de</b></p> <p><b>proyectos</b></p> <p><b>individuales</b></p> <p><b>y</b></p> <p><b>colectivos</b></p>	<p>Traduce necesidades no resueltas en objetivos que las satisfacen.</p> <p>Precisa el alcance de los objetivos y las acciones requeridas.</p> <p>Formula objetivos alcanzables, verificables y medibles en el tiempo.</p> <p>Organiza las acciones requeridas de forma lógica y secuencial.</p> <p>Define objetivos, recursos, acciones y formas de verificación del cumplimiento.</p> <p>Organiza acciones de acuerdo con su secuencia y prioridad frente a los objetivos planteados.</p> <p>Incorpora cambios y modificaciones al plan en relación con el alcance de objetivos propuestos.</p>

En el concentrado anterior se recalcan aquellas competencias que requiere el director para desarrollar el liderazgo académico y que por tanto, su compromiso implica interesarse por la motivación, el fortalecimiento de la cohesión dentro del equipo y no tratar como simples medios a las personas que lidera. Él es un gestor de oportunidades.

Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos dentro de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce que es lo que hay detrás del mismo.

En este sentido, el director no debe temer al cambio, por el contrario la sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes

Este líder que busca efficientar la calidad de la educación, debe también estar inmerso en el mundo de hoy. A veces es necesario intervenir, dentro de la organización, para solucionar problemas en los que el mundo, en su quehacer diario, aporta con enseñanzas que pueden ser aplicadas en el interior de la escuela.

Por lo tanto, es importante que el director de la Escuela Primaria no solo se quede con “lo que puede hacer” es necesario que fortalezca su “saber hacer”, su “forma de hacerlo” su “estrategia al resolver una situación” y que de acuerdo a las situaciones actúe.

Después de señalar lo que impulsa, hacer crecer y pondera el liderazgo he de hacer hincapié en la competencia que requiere el director de la Escuela Primaria, aquella competencia que requiere para mejorar su gestión, habla no solo del liderazgo como tal sino del **“liderazgo académico”**, el cual está inmerso dentro de la comunidad escolar. A continuación mencionaré la importancia que tiene el desarrollarlo en el director de la Escuela Primaria .

### **2.1.5. IMPORTANCIA DE DESARROLLAR EL LIDERAZGO ACADÉMICO COMO UNA COMPETENCIA LABORAL REQUERIDA**

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función.

Es importante recordar que el fin de la educación es la “formación del hombre”, por tanto, el director de la Escuela Primaria como líder académico, a través de su gestión escolar, encaminará sus esfuerzos para lograr una organización cohesionada por una visión de futuro en torno a la visión y misión de la educación y de su propia comunidad escolar. Por tanto, cómo líder, el director de la Escuela Primaria, su principal prioridad es lograr que se mejore la calidad educativa. Puede lograrlo sí:

- Conoce sus objetivos y tiene un plan de trabajo para lograrlo.
- Construye un equipo comprometido y logra los objetivos.
- Ayudar a cada miembro del equipo a dar su mejor esfuerzo.

Pero, ¿qué capacidades deben poseer los líderes de hoy?, ¿son las mismas que se necesitarán para el futuro?, ¿quién conducirá la escuela en transformación? ¿qué herramientas deberá manejar el conductor de la escuela del nuevo milenio?

Si el líder académico tiene la claridad de qué tipo de hombre quiere formar, debe buscar la transformación de su comunidad escolar y poseer capacidades de visión de la organización, saber que quiere hacer y fortalecer para perseverar en la tarea a pesar de los contratiempos. Debe acordar las normas de la

institución. Crear un clima de confianza, respeto y armonía. Hacer participar al personal en la toma de decisiones.

Así, el liderar un equipo de trabajo pensando en el cambio hacia una escuela se le exigirá otro tipo de liderazgo, en donde el proceso de enseñanza aprendizaje sea el núcleo de atención de los actos del líder y estén encaminados el mejorar la calidad educativa pensando en el alumnos quienes son al final de cuentas quienes reciben, mejoran e impulsan las acciones.

El líder académico no tiene por qué ser un especialista en cada una de la asignaturas que se imparten en la escuela, pero sí tiene la obligación de ser un verdadero profesional y saber cómo se enseña , como aprende y se desarrolla el ser humano.

Los directores más apreciados son aquellos que ven el crecimiento de su organización y dedica tiempo a relacionarse con su personal. Por ello el director no debe conformarse con tener algún estilo de liderazgo o con algún tipo de personalidad para sacar adelante el trabajo diario, él tiene que desarrollar el liderazgo académico como el medio para mejorar su gestión escolar.

El líder académico busca la eficiencia de la organización y la calidad de los resultados en el componente humano, por ello es fundamental que el director comprenda que uno de los fines prioritarios de la educación es preparar al ciudadano para integrarse en la sociedad como miembro productivo, es decir, como trabajador.

Una vez revisados los textos pertinentes a la temática presentada, lo que da sustento a la presente investigación, se desarrollará en el siguiente capítulo propuesta alternativa de solución.

### **CAPÍTULO 3. UNA PROPUESTA DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PARA LA PROBLEMÁTICA.**

La propuesta de alternativa de solución a la problemática es una opción de trabajo la cual nos ayuda a buscar respuestas para resolver los problemas que cotidianamente se nos presenta en el quehacer educativo respecto ala construcción del diagnóstico pedagógico, procurando superar la problemática en cuestión.

Por lo que el director de la Escuela Primaria debe adoptar una actitud de búsqueda, cambio e innovación, respeto , responsabilidad y eficiencia ,pensando siempre creativamente, sin dejar de reconocer sus propias competencias y la de su equipo de trabajo.

La alternativa de solución al respecto del tema **“competencia a desarrollar por el director de Escuela Primaria para mejorar su gestión escolar”** busca que los procesos de gestión escolar en la comunidades de la escuela primaria se encaminen hacia el logro de la elevación de la calidad educativa y la función de la educación a través del liderazgo académico que el director desarrolle.

La propuesta se titula:

#### **“FORMACIÓN DE LÍDERES ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”**

En este sentido, el director de la Escuela Primaria es el beneficiario de la propuesta.

Hoy en día encontramos retos mucho mayores a los que existían anteriormente en las organizaciones e instituciones, es por ello que se hace necesaria la presencia de los líderes académicos dentro de una organización escolar, en el

entendido que nuestra base es la educación como promotora para desarrollar el pensamiento del hombre.

Traté de remarcar la importancia de aquellas personas capaces de guiar, coordinar, motivar y transformar la institución educativa del nivel primaria en donde la función del director de la Escuela Primaria implique procesos de actualización permanente en lo que respecta a disciplinas que proporcionan los elementos teóricos y conceptuales que garanticen el mejor desempeño de ese puesto y doten al directivo de una actitud donde el liderazgo académico se manifieste como una forma de coordinar a las personas para construir en conjunto los logros institucionales, es decir, unos líderes con una visión global (ver procesos totales), creativa, con iniciativa, líderes capaces de innovar, transformar, con capacidad de comunicación y poseedores de competencias imprescindibles para lograr la calidad de la educación.

### **3.1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

Para poder llevar a cabo la alternativa de solución a la problemática lo planeé en un Curso-Taller, entendiendo por éste “el evento de capacitación o actualización coordinado por un facilitador o especialista, donde los participantes llevan a cabo actividades de aprendizaje con la finalidad de lograr el dominio de habilidades, destrezas, técnicas o procedimientos.”<sup>(41)</sup>

(41). [www.usebeq.sep.gob.mx/Procap/Procap/pagina\\_ce.htm/18/Feb/2008](http://www.usebeq.sep.gob.mx/Procap/Procap/pagina_ce.htm/18/Feb/2008)

La propuesta no es aplicada por la tesista, por ello se promueve que se lleve a cabo de la siguiente manera :

- 4 sesiones con una duración de 6 horas cada una .
- En el siguiente cuadro se presentan la planeación de las sesiones, especificando la actividades y el propósito de cada una de las sesiones.

Cada una de las actividades están pensadas como ese proceso donde los participantes a través de los ejercicios fortalecerá y reconocerá cada una de sus competencias.

En la primera sesión se pretende alcanzar que el director logre tomar decisiones anticipando y prediciendo la posible reacción o conducta de cada uno de los integrantes, buscando ante una solución asertiva.

En la segunda sesión se pretende promover la comunicación asertiva en donde el tipo de comunicación bidireccional sea quién guíe el trabajo en colegiado y se alcancen compromisos.

En la tercera sesión se busca lograr la integración de un trabajo en equipo entendiéndolo como aquel espacio donde todos cuentan y aunque puede haber un cuestionamiento se logre encontrar características en común y una oportunidad para crecer.

En la cuarta sesión a través de la solución de un problema se busca encontrar estrategias para optimizar y efficientar el trabajo colegiado.

Se propone un diseño pa

## PLANEACIÓN DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER TITULADO

## “FORMACIÓN DE LÍDERES ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”

**Propósito General:** Desarrollar y favorecer sus habilidades, conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes para ser un líder académico.

**Propósito de la sesión:** Fortalecer la capacidad del director para tomar decisiones frente a diferentes situaciones que se les presenten

SESIÓN	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
1°	Sensibilización sobre la actitud al tomar una decisión para resolver un conflicto.	<p>Iniciar sesión con una dinámica de integración. Se repartirá a cada participante una lectura de una reflexión titulada “¿Por qué tomar una decisión?”. (Se pedirá a 3 participantes que lean en voz alta)</p> <p>Para trabajar esta reflexión se llevará a cabo los siguientes cuestionamientos: ¿Qué hago para tomar las decisiones para mejorar mi función? ¿Qué espera de mí la comunidad escolar? (Desarrollará en un hoja su respuesta) Se compartirá en plenaria la pregunta anterior.</p> <p>Se planteará una situación real sobre un suceso en alguna comunidad escolar y estando en equipos determinarán la solución de esa situación y la adecuada toma de decisión.</p> <p>Cada equipo elegirá a un representante para hacer la presentación de la solución, pero la solución tendrá que ser condensada como equipo. Cada uno de los representantes tendrá un tiempo para</p>	<p>Lectura en copias sobre la reflexión.</p> <p>Dinámica titulada “¿Quién decide?”</p> <p>Lectura sobre la definición de liderazgo.</p>	<p>A través de un cuestionario que responda sobre la actitud de un líder.</p> <p>Exposición individual y de equipo con respecto a la actividad que se planteó.</p>

		<p>hacerlo mientras los otros podrán rebatir su proposición. Los integrantes de cada equipo permanecerán como observadores durante la presentación y no podrán comunicarse con sus representantes.</p> <p>Luego todos los participantes tendrán que llegar a la solución, analizando y reflexionando sobre las siguientes preguntas:</p> <p>¿Hubo conflicto para tomar una decisión de manera individual y en equipo?, ¿Cómo manejaste este conflicto?, ¿Cómo negocias la alternativa de solución?</p> <p>¿Reflexionaste las situaciones a favor y en contra para determinar la solución?</p> <p>¿Qué estrategia puedo establecer para condensar una toma de decisión?</p> <p>Analizarán y reflexionarán sobre la actitud más asertiva al tomar una decisión. (las respuestas se escribirán en 2 columnas (de ventajas y desventajas)</p> <p>Se terminará la sesión con la conclusión de cada participante.</p>		
--	--	---	--	--

## PLANEACIÓN DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER TITULADO

## “FORMACIÓN DE LÍDEREZ ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”

**Propósito General:** Desarrollar y favorecer habilidades, conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes para ser un líder académico.

**Propósito de la sesión:** Promover en el director formas para establecer la comunicación bidireccional

SESIÓN	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
2°	Reflexión sobre el tipo de comunicación que establece al trabajar en colegiado.	<p>Comenzar con una dinámica de relajación .Se realizará el juego del “teléfono descompuesto”Reflexionando los criterios que se busca al hacer el juego, el tipo de orden para seguirlo y las primeras estrategias para que se juegue .</p> <p>Enseguida, observarán el video titulado “ el virus de la actitud”. Los analizarán primero de forma individual . Después, formarán equipos para escuchar el análisis de cada integrante. Obtendrán un solo análisis con respecto al video.Ya estando en plenaria cada equipo leerá su análisis.</p> <p>Definirán a partir de lo anterior qué es la comunicación y tipos que existen. Leerán un artículo sobre la comunicación. Se obtendrá una definición en común.</p>	<p>Aula iluminada y ventilada</p> <p>Televisión y DVD</p> <p>Video</p> <p>Lectura sobre los tipos de comunicación.</p>	A través del cambio de actitud al realizar la dinámica e conclusión.

		<p>A continuación redactarán un día de trabajo, lo compartirán señalando el momento donde establecen algún tipo de comunicación.</p> <p>En un cuadro comparativo pondrán las ventajas y desventajas de establecer una comunicación bidireccional.</p> <p>Reflexionarán qué el tipo de comunicación que se establezca marcará los lineamientos para el trabajo diario. Concluiremos con una dinámica en donde tengan que poner en juego la comunicación bidireccional.</p>		
--	--	---	--	--

**“FORMACIÓN DE LÍDEREZ ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”**

**Propósito General:** Desarrollar y favorecer habilidades, conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes para ser un líder académico.

**Propósito de la sesión:** Identificar cómo coordinar los roles y delegación de responsabilidades en un trabajo colegiado.

SESIÓN	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
3°	Coordinación del trabajo en equipo	<p>Comenzar con una dinámica para el impulsar el trabajo en equipo. Formarán equipos de trabajo y se pedirá que nombre a un coordinador de acuerdo a la asignación de roles y responsabilidad de acuerdo con las capacidades y disposiciones de los miembros del equipo.</p> <p>Analizarán la lectura “Una reflexión sobre la necesidad del liderazgo y el trabajo en equipo” Expondrán el tema y en equipo elaborarán una propuesta para llevar a cabo alguna estrategia para trabajar en equipo.</p> <p>A continuación Identificarán las acciones que se llevaron a cabo al desarrollar y las coordina con los otros está actividad</p> <p>Elabora un Plan Estratégico para que todos los miembros del equipo colaboren y así poder resolver alguna actividad pendiente en su centro de trabajo</p>	<p>Aula iluminada y ventilada</p> <p>Lectura sobre el trabajo en equipo.</p>	<p>La participación del equipo al realizar la actividad.</p> <p>Exposición del tema en equipo</p> <p>A través del Plan Estratégico.</p>

Bibliografía de apoyo a la sesión: Antúnez Serafín et-al. Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros. Edit. Laboratorio Educativo, 1° Edic. España, 2002. Págs. 15-27 y 89-100

## PLANEACIÓN DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER TITULADO

## “FORMACIÓN DE LÍDEREZ ACADÉMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”

**Propósito General:** Desarrollar y favorecer habilidades, conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes para ser un líder académico

**Propósito de la sesión:** Reconocer las estrategias para buscar las soluciones de un problema.

SESIÓN	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
4°	Búsqueda para la resolución de problemas	<p>Iniciar con un juego de destreza (cuadro mágico)</p> <p>Lluvia de ideas para señalar la estrategia que encontraron para buscar la solución</p> <p>Determinar los pasos a seguir para resolver este tipo de juegos. Cada participante determinará el equipo del que desea formar parte de acuerdo a los siguientes variables:</p> <p>Me interesa forma una empresa donde lo primordial sea los resultados que se obtienen</p> <p>Me interesa formar un negocio donde los principal sea las personas que trabajen para mi, por que de esa manera tendré mejores resultados</p> <p>Me interesa formar una pequeña empresa donde lo principal sea los dirigentes para que ellas sean</p>	<p>Salón iluminado y ventilado</p> <p>Pizarra y plumones</p> <p>Papel Bond</p>	A través de la estrategia que encuentren para la resolución del problema.

		<p>quienes motiven a los demás para obtener mejores resultados. Una vez que escoja y forme su equipo, éstos elaborarán la estrategia para lograr consolidar esa empresa.</p> <p>Dado un tiempo razonable, los equipos explicarán lo siguiente:</p> <p>¿Por qué eligió esa variable?, ¿Encontró en su equipo aquello que buscaba?, Si lo encontró, ¿cuáles criterios utilizaron para buscar la solución?</p> <p>¿Cómo encontraron la solución al planteamiento?, ¿Qué estrategias encontraron en común para lograrlo?, ¿Cuáles son los 3 primeros trabajos en común que van a realizar? Después de reflexionar sobre esto se determinarán algunas estrategias para la solución de los problemas. Algunas son:</p> <p>El establecimiento de objetivos</p> <p>Análisis de oportunidades</p> <p>Análisis de los riesgos</p> <p>Generación y selección de soluciones</p>		
--	--	---	--	--

### **3.2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CURSO-TALLER : “FORMACIÓN DE LIDERES ACADÈMICOS COMO PARTE DE UNA COMPETENCIA LABORAL”.**

La evaluación en este caso se entenderá como aquel proceso por medio del cual los capacitadores o facilitadores observan el logro, avance y seguimientos para llegar a un juicio de valor sobre algún aspecto en particular en los participantes.

En el caso del curso-taller “formación de lideres académicos la evaluación está enfocada a observar las competencias que se logren desarrollar a través de diversos cuestionarios que se apliquen, entrevistas, exposiciones, reflexiones y análisis a los participantes.

Dentro de la evaluación y para el seguimiento de la propuesta esta se enfoca en 3 partes primordiales para que el resultado de la sesiones sea optimo. Para evidenciar, los resultados se propone realizar un cuestionario a cada participante.

Las 3 partes principales son:

- 1.- EL PARTICIPANTE
- 2.- EL CONDUCTOR(capacitador o facilitador)
- 3.- EL DISEÑO DEL PROPUESTA

### 1.- El participante

La evaluación en este caso se evidenciará a través del siguiente cuestionario y con base en las respuestas obtenidas el seguimiento se llevará a cabo planeando otro curso para desahogar todas las sugerencias y dudas.

Evaluación del Desempeño Personal		Grupo: _____	
<b>Nombre del Participante:</b> _____			
	<b>LO LOGRE</b>	<b>AVANCE</b>	<b>Necesito mejorar</b>
Explico claramente			
Explico mis pensamientos, no mis pasos			
Me pregunté por otras soluciones a las comentadas			
Presenté más de una solución en caso de que existiera			
Extiendo el problema mediante la presentación a la clase de un problema nuevo derivado del presentado, mostré patrones en el problema o bien mostré similitudes de este problema con otro realizado previamente			
Realice buenas preguntas a la clase, tales como: ¿manera de hacerlo?, ¿es esta la ? respuesta posible?, ¿quizá se haga así...?			
Respondí las preguntas que se realizaron			
Mostré transparencias u otro medio de exposición adecuado			
Me expresé en forma audible y clara			
Cuando recibí una respuesta incorrecta, ¿la use para crear una discusión?			
Los grupos donde me ubique no fueron agresivos entre si ni con en el resto de mis compañeros			
Cuando expuse al grupo que me escuchaba me apoyo en la exposición y estuvo atento.			
Participo con los demás miembros del grupo y en la solución de problemas			
El grupo trabajo unido			
Todos los miembros del grupo tienen tuvieron alguna tarea			
Escuche las ideas de otras personas corrigiendo las soluciones y las preguntas			
Puntaje recibido:			

## 2.- El conductor

La evaluación en este caso se evidenciará a través del siguiente cuestionario y con base en las respuestas obtenidas el seguimiento se llevará a cabo planeando un curso para mejorar el desempeño y eficiencia del capacitador.

Evaluación de desempeño del Capacitador			Grupo:		_____
Nombre del curso: _____					
Periodo:					
Instructor:					
Su opinión es valiosa para estar en posibilidad de mejorar la calidad de los servicios que le ofrecemos. Por su colaboración gracias.					
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>MALA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENA</b>	<b>MUY BUENA</b>	<b>N/A</b>
¿El instructor mostró pleno conocimiento sobre los temas impartidos?					
¿Las sesiones en el curso fueron planteadas y ordenadas?					
¿El instructor inició puntualmente las sesiones?					
¿Las dudas fueron aclaradas en su totalidad?					
¿Las técnicas del grupo utilizadas, reforzaron el aprendizaje?					
¿El capacitador maneja un lenguaje claro y sencillo?					
¿El instructor propició una relación de confianza al grupo?					
¿El instructor hizo de su conocimiento el objetivo y contenido del curso?					
¿El material didáctico utilizado facilitó el aprendizaje de los contenidos?					
¿Los contenidos del curso se consideran útiles y aplicables en el área del trabajo?					
¿Se entregó un manual adecuado para el curso?					
¿Las condiciones del aula fueron las adecuadas?					

¿Fue inaugurado y clausurado el curso por el capacitador encargado?	SI	NO
---	----	----

Comentarios adicionales:

---



---



---

### 3. El diseño de la propuesta

La evaluación en este caso se evidenciará a través del siguiente cuestionario y con base en las respuestas obtenidas el seguimiento se llevará a cabo planeando un diseño más eficiente para lograr el propósito.

Su opinión es valiosa para estar en posibilidad de mejorar la calidad de los servicios que le ofrecemos. Por su colaboración gracias.

- 1.** ¿Cuál es su valoración del formato de propuesta técnica que se propone?

---

---

---

- 2.** ¿Cuál es su valoración del ejemplo de proyecto que se les proporcionó como orientación?

---

---

---

- 3.** ¿Cuál fue el grado de dificultad en la definición de indicadores de resultado e impacto?

---

---

---

- 4.** ¿Qué recomiendan para mejorar el formato y el ejemplo de proyectos?

---

---

---

## CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación que se presentó, encontré que la competencia laboral prioritaria que necesita desarrollar el director de la Escuela Primaria es el liderazgo académico.

Porqué ser un líder académico implica abrir un espacio para la toma de decisiones, dinamizar el trabajo a través de la motivación del personal, donde todo lo anterior se traduzca en acciones encaminadas a elevar la calidad de la educación. Para ello, necesariamente se tendrá que comprender la misión de la educación.

La misión de la educación es la “formación del hombre” y si se parte de este principio, la labor del director de la Escuela Primaria está encauzada a fijar un rumbo donde debe preveer el tipo de hombre que pretende formar, tomando en cuenta los diversos factores como son los alumnos, el personal docente y administrativo, la sociedad, la distribución del tiempo e infraestructura con la que cuenta, etc.

Por todo lo anterior la tesista llega a la siguiente reflexión: **“el director para ser un líder académico tendrá que formarse, capacitarse y actualizarse en los nuevos devenires de la educación”**, independientemente, de sí es un director nombrado ó sí apenas va a ocupar el puesto.

El director debe buscar desarrollar el liderazgo académico para gestionar y organizar desde una perspectiva que lo lleve a aprender haciendo, pero sobre todo a no separar lo sabe hacer y lo que hace entre lo que cree y vive.

Debe buscar no quedarse en la organización tradicional y desarrollar estrategias en donde la gestión escolar que promueva se encamine para formar equipos donde se visualice que el trabajo que se desempeña es por y para la formación

de seres humanos, partiendo de que es a través de la mejora de sí mismos como lograrán reconocer y comprometerse con la labor de la Escuela Primaria.

El director tendrá que aprender a desarrollar el diseño de procesos científicamente contruidos para poder asegurar la calidad educativa a corto, mediano y largo plazo.

El siglo XXI requiere de líderes académicos competentes, abiertos a lo mejor que cualquier persona, lugar u organización tiene para ofrecerle; comprenda que las habilidades por sí solas no hacen a un líder, es necesario desarrollarlas.

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Ibáñez, Alejandro. Dinámicas vivenciales para la capacitación, docencia y consultoría. Vol. 1 Edit. LIMUSA, México, 2002. Págs. 40-51, 81-82, 88-89, 103-105 y 107-129.

Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. Incluye 16° competencias para diferentes estrategias de negocios. Pág. 17-35, 223-250.

Alvarez, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Edit. Praxis, Barcelona, 2003. Capítulo 2, 3, 4, 5 y 6.

Antúnez, Serafín et-al. Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al nosotros. Edit. Laboratorio Educativo, 1° Edic. España, 2002. Págs. 15-27 y 89-100,

Carriego, Cristina. Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa. Edit. Stella, Buenos Aires, 2005.

Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, Colombia, 2004.

Fayol Henri , Taylor W.. Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica. 9° edic. Edit. Ateneo, Argentina, 1984. Pág. 149-210

Frade Rubio, Laura. La evaluación por competencias. Edit. Inteligencia Educativa, México, 2008. Pág. 19-60

Frade Rubio, Laura. Planeación por competencias. Edit. Inteligencia Educativa, México, 2008. Pags. 7-77.

García Requena, Filomena. Organización escolar y gestión de centros educativos. Edic. Aljibes. Capt. III Y X.

González García, Marcos. Administración escolar. La administración enfocada a las instituciones educativas. Edic. Castillo. Capt. 8.

Lussier, Robert N et-al. Liderazgo : Teoría, aplicación, desarrollo de habilidad. Edit. Thomson y Learnig. México, 2003. Pág.30-66

Manual del Director del Plantel de la Escuela Primaria. México, 1996.

Mertens, Leonards. “Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos.” CINTERFOR, Montevideo, 1996.

Moshe-Iris, Rubinstein. La organización pensante. Cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios. Oxford. México, 2001.

Pérez Guardado, Miguel Angel. Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas. Edit. Trillas-ITESM, México, 2001.

Pozner de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Edit. Aique, Argentina, 1997.

Rodríguez Flores, María E. Función directiva escolar. Guía de autoperfeccionamiento . Edit. Castillo. Capt. 2 y 4

Sexton, Williams P. Teorías de la organización. Edit. Trillas, México, 1987.

Tobón Tobón, Sergio. Formación basada en competencias. Edit. ECOE, Colombia, 2005.