



# **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

## **UNIDAD 144**

**LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, A TRAVÉS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA, EN BASE AL LOGRO DE SUS COMPETENCIAS**

**JOSÉ ANGEL CONTRERAS CHÁVEZ**

**ASESOR:  
OSCAR GABRIEL SÁNCHEZ NAVA**

Ciudad Guzmán, Zapotlán el Grande, Jal. Enero de 2017.



# **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

## **UNIDAD 144**

**LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, A TRAVÉS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRECTOR DE ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA, EN BASE AL LOGRO DE SUS COMPETENCIAS**

**TESINA  
EN SU MODALIDAD DE ENSAYO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN:**

**PRESENTA:  
JOSÉ ANGEL CONTRERAS CHÁVEZ**

**ASESOR:  
OSCAR GABRIEL SÁNCHEZ NAVA**

Ciudad Guzmán, Zapotlán el Grande, Jal. Enero de 2017.

## **DEDICATORIA**

### **A MIS HIJOS:**

#### **ANJA THAMARA Y KEVIN ALEJANDRO CONTRERAS GÓMEZ**

Porque su afecto y su cariño, han sido detonantes de mi tranquilidad y mi felicidad; de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para Ustedes queridos hijos. Aún a su corta edad me han enseñado y me siguen enseñando virtudes y valores para conducirme como un Padre del cual se sientan tan orgullosos como yo lo estoy de ti Anja Thamara y de ti Kevin Alejandro.

Les agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida; por apoyarme para reencontrarme.

Fueron y sigue siendo mi motivación más grande para concluir con éxito ésta tesis y para reajustar mi proyecto de vida.

Gracias hijos adorados.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Problemas principales .....	5
1.2 La práctica directiva.....	6
1.3 Principios éticos .....	6
1.4 La evaluación .....	8
DESARROLLO.....	11
2. DELIMITACIÓN.....	9
2.1 Problemática específica .....	10
2.2 Descripción del problema abordado.....	12
2.3 Factibilidad y Justificación .....	13
2.4 Propósitos .....	14
2.5 Propósitos de la planeación didáctica de las sesiones presenciales en la formación de Directivos por Competencias.....	17
3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	18
3.1 ¿Y qué son las competencias?, ¿Quién las construye?, ¿Para que sirven en la solución de esta problemática?.....	18
3.2 ¿Pero qué es una competencia?.....	19
3.3 ¿Quién construye las competencias?.....	20
3.4 ¿Porque son tan importantes las competencias hoy en día? La definición y selección de competencias claves .....	21
3.5 ¿Qué es la Andragogía? .....	21
3.6 El concepto de competencia .....	22
4. PRINCIPIOS DE LA PEDAGOGÍA ACTIVA .....	26
4.1 Definición del Director Competente:.....	26
5. EL MÉTODO DE “ALTERNANCIA” PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA ....	28
5.1 Modalidad de la Formación del Director: “Alternancia” .....	28
5.2 Autoformación .....	29
5.3 Formación en el contexto .....	29
5.4 Tutoría.....	30
5.5 Asesoría virtual.....	30

5.6 CURRICULA DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRECTORES EN COMPETENCIAS .....	32
6. TEÓRICO-PEDAGÓGICA Y MULTIDISCIPLINARIA.....	33
6.1 Contexto .....	34
6.2 Novela escolar.....	38
7. CONCLUSIONES.....	44
8. REFERENCIAS.....	48

## INTRODUCCIÓN

La educación integral representa un tema vasto en el que se encuentra inmersa toda la sociedad; sustentada ésta por un mandato de orden Constitucional, es por tanto; un derecho para niñas y niños el recibirla así como una obligación de los Padres el hacer que sus pupilos la reciban, y también representa una obligación del Estado el impartirla y hacerla accesible a todos los mexicanos en todos los rincones del País. La educación se ha convertido en un reclamo de la sociedad, quien demanda que, además de ser de calidad; logre el cometido de insertar a la vida productiva a los alumnos y alumnas, con el fin de asegurarles así una mejor calidad de vida.

La realidad nos sitúa en este mandato Constitucional dista mucho de cumplirse en su totalidad, tanto equitativa como igualitariamente, toda vez la educación tanto en su oferta como en su demanda conlleva una serie de obstáculos, si bien no limitan, sí detienen el avance de la misma para mantenerla acorde a lo establecido en los Estándares Nacionales de Aprovechamiento Escolar, al Perfil de egreso de Educación Básica y al Modelo Nacional de Calidad en su Versión Educativa, la RIEB, mismos que proponen entre otros fines, que la educación debe llevar a los educandos a ser competentes en los requerimientos la misma Globalización va determinando.

Los esfuerzos para superar este reto no han sido pocos y se han llevado a cabo por sus numerosos actores, y desde diferentes Políticas, Instituciones, Teorías, Programas, Funciones y Funcionarios, Centros de Trabajo, Docentes, Personal de Apoyo, Padres de Familia, Alumnos; en fin, de la Comunidad en General. Por ello es que tenemos Escuelas de Mejoramiento Profesional, Universidades Pedagógicas Nacionales, Centros de Capacitación Magisterial, Cursos Estatales y Nacionales de Superación Profesional, Talleres Cortos, Talleres Generales de Actualización, Programas como el Nacional de Lectura, el de Atención Preventiva y Compensatoria, y una larga lista de apoyos didácticos y educativos que desde su perspectiva hacen lo propio para superar las deficiencias presentes en materia educativa.

Este tipo de Programas están enfocados en sus propósitos el brindar las herramientas técnico-didácticas-pedagógicas con el objeto primordial de profesionalizar la actividad educativa de Docentes y del Personal de Apoyo a la Educación, incluso existen programas que su misión es el apoyo hacia el alumnado, mientras que hay aquellos que están orientados hacia los Padres de Familia; sin embargo es palpable la falta de un Programa Integral Educativo que apoye en su totalidad la función de los Directores de Escuelas de Educación Básica, y más aún en la formación de Directivos por Competencias.

Hasta ahora, el Sistema Educativo Nacional y Estatal había aceptado que la sola formación inicial como profesor de grupo y el ascenso al puesto, fueran elementos suficientes para que el Director contara con el perfil y las competencias necesarias en el desempeño de su función. Hoy, se asume que para desarrollarla con mayor éxito e impacto social, es indispensable que el Director posea un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan, por un lado, enfrentar de mejor manera las demandas que la sociedad exige en términos de conducir a la escuela en la búsqueda constante de ofertar calidad en torno a los aprendizajes de los alumnos; y por otro, asumir como servidor público la responsabilidad de los resultados educativos escolares.

El Perfil Profesional del Director es un tema fundamental para desarrollar su función, toda vez que no existe un profesiograma establecido por la política educativa para determinar el grado de preparación profesional y académica, necesarios para acceder a esta función; si bien es cierto que el factor preparación profesional es un requisito para la promoción a plazas directivas, tampoco es determinante para contar con la seguridad de que por solo ese hecho el Director se conduzca con las competencias a adquirir y desarrollar en esa función. Sin embargo cabe mencionar lo siguiente; éste tema no es en gran medida tema de análisis de la problemática, sino que se refiere a la necesidad de actualización y capacitación profesional de la función directiva; es lo esencial que se pondera en este documento.

El trabajo que a continuación se describe versa sobre la pertinencia de una transformación de la gestión educativa, a través de la profesionalización del Director de Escuela de Educación Básica, en base al logro de sus competencias, para lo cual se llevó un seguimiento al Programa de Formación de Directivos por Competencias, de reciente creación e impulsado por la Secretaría de educación Jalisco, mismo que se llevó a cabo durante el ciclo escolar 2008-2009, en esta Ciudad, tanto a Directores y Directoras de los niveles de Preescolar, Primaria y Secundarias Técnicas y Generales de los municipios circunscritos en la Región Sur.

Una vez ponderada la necesidad de que el Director(a) de un centro de trabajo fortalezca sus competencias Directivas, a la vez que adquiriera aquellas en las que presenta áreas de mejora para realizar con calidad su labor directiva, entonces el presente documento hace una revisión del Programa desde su sustento teórico, su estructura, la currícula, las diferentes dimensiones de la práctica docente, directiva; los contextos escolares, pedagógicos, políticos, sociales y culturales.

La lógica de este trabajo parte de la presentación de una problemática sobre la necesidad de profesionalizar la práctica directiva, además del impacto que ha tenido en su labor cotidiana, así como la presentación de un Programa que pretende subsanar desde su campo de acción las áreas de mejora observadas en el hacer laboral del Director; esta fase se describe en el Módulo Uno; el diagnóstico pedagógico de la problemática, el cual permitió observar y luego precisar el área de mejora a fortalecer y cuál sería el acompañamiento propicio. Una vez establecido el diagnóstico, se retoma el objetivo que es la profesionalización de la gestión directiva por medio de competencias.

El Módulo Dos nos habla sobre la problematización y la incidencia de la práctica de la función directiva en la educación, en esta etapa intervienen la delimitación del problema, la conceptualización y teorías que sustentan la aplicación y seguimiento del Programa de Formación de Directivos por Competencias, los propósitos a alcanzar, el contraste de la situación previa y ciertas evidencias que manifiestan avances y resultados, mismas que dan cuenta

de un trabajo sistemático de todos los participantes llámense Formadores y Directores que llevaron este proceso de formación directiva en sus diferentes etapas; la presencial, la de autoformación, y la de tutoría en contexto.

Por último se menciona en el capítulo tres la alternativa de intervención pedagógica que hace un recuento que va desde la justificación y pertinencia de llevar a efecto y con resultados positivos respecto de la aplicación y seguimiento del Programa de Formación a Directivos de los niveles de Educación Básica en la Región Sur del Estado, así como la delimitación y conceptualización del problema planteado, mismo que da cuenta y responde a la pregunta de que sí es posible, con la adquisición y el fortalecimiento de las competencias directivas, obtener un mejor desempeño por parte del personal del centro de trabajo que se refleje en la aplicación de una Ruta de Mejora Escolar, y que además responda al Perfil de Egreso de Educación Básica.

Se ponderan además las estrategias utilizadas, la pertinencia y aplicación del modelo de Alternancia del Programa, los contenidos y la currícula, la descripción de cómo se fue dando el proceso en esta propuesta de intervención pedagógica, el contraste con nivel de avance de las competencias de los Directores entre las que se tenían al inicio de la aplicación de la alternativa y las que se observaron al final, por medio de la aplicación de una rúbrica basada en el Referencial de Competencias del Director.

Asimismo se presentan las conclusiones sobre este trabajo que vienen a legitimar la pertinencia y necesidad de darle un seguimiento sistemático a la labor directiva por parte precisamente de los directivos por medio del modelo de Alternancia que fortalecen las competencias del Director de un centro escolar.

## 1.1 Problemas principales

“Una de las principales problemáticas que enfrentan algunas escuelas hoy en día es la desarticulación de los procesos administrativos y de gestión que se desarrollan dentro de ella y que la enlazan con instancias externas. Esta situación se genera principalmente por la falta de un eje de la actividad escolar, que debe ser promovido, instrumentado y dirigido por el Director de la escuela” (Antúnez, S. SEP, 2005).

Las Escuelas de Educación Básica son objeto de múltiples interacciones comunicativas, como es el caso de la función directiva, donde no siempre los modelos que se relacionan con los sujetos son los más pertinentes y por ello, se convierten en espacios de incompreensión, intolerancia y conflicto en todas las direcciones, dificultando los procesos educativos.

Existen en algunas escuelas poca vinculación y cierta desarticulación entre las necesidades de los centros escolares de Educación Básica y la aplicación de los Planes y Programas emanados de las entidades federales y estatales para la mejora de la calidad educativa. Uno de los factores causantes de esta problemática, se traduce en el poco liderazgo académico y una limitada organización administrativa en las escuelas. Por otra parte, al no estar establecido un sistema de formación de Directores, éstos acceden a la función sin el manejo adecuado de herramientas y estrategias para interactuar con el colectivo escolar, y en ocasiones con un conocimiento parcializado del Plan y Programas de estudio.

La problemática en el área de evaluación en algunas instituciones escolares, radica principalmente en la percepción de este proceso como un mero trámite administrativo, sin considerar su impacto en la creación de una mejora de todo el hacer educativo. Aunado a ello, se presenta la evaluación aislada de procesos, sin concatenar las relaciones causa-efecto de sus resultados para conformar una estrategia orientada al progreso de la escuela.

## **1.2 La práctica directiva**

La promoción a funciones y plazas directivas se ha venido regulando e institucionalizando, en un afán de democratizarlo para que puedan acceder a esta función aquellos Docentes que cuenten con más elementos de reconocimiento tanto en las áreas de superación profesional como en merecimiento de orden laboral. Sin embargo no se precisa como condición el contar con una preparación previa a lo que significa las diferentes interacciones del Director, a causa de ello, contamos con Directores con una gran experiencia, con ánimo para realizar de la mejor manera con su trabajo, con ética y convicción por mejorar la calidad de la educación; sin embargo en algunos de los casos con cierto desconocimiento de las competencias directivas necesarias para que desarrolle su función con calidad.

El sistema educativo nacional ha presenciado diversos cambios en los procesos curriculares, el cual se ha mantenido al margen de la actualización, lo que ha llevado a un gran número de escuelas de Educación Básica, a conformar una cultura muy singular, donde los usos y costumbres son los que marcan la pauta para la organización del trabajo administrativo, pedagógico y para la toma de decisiones que ejercen los Directivos, quienes se basan en una interpretación personal que no beneficia a la comunidad escolar.

## **1.3 Principios éticos**

Mientras que la eficacia de la formación depende de la observancia de los Principios Pedagógicos, su legitimidad está condicionada por el respeto de cierto número de principios éticos.

Sabido es que las grandes reglas morales rigen las acciones de formación, lo mismo que toda actividad humana y ello tanto más imperiosamente cuanto que dichas acciones tienen por objeto otros hombres y mujeres. Pero si bien se reconoce sin dificultad el deber de observar ciertos principios éticos en la

formación, resulta más difícil definir dichos principios de modo preciso. Sin pretender codificar reglas al manejo tan delicado como la ética, a continuación se resumen tres principios básicos (Principios Morales de Formación).

### **1.3.1 Principio de competencia:**

Sólo se emprenderá la tarea de formar a otros hombres si se posee experiencia y conocimientos suficientes; (Tobón, S. (2006).

- Del hombre, de las leyes de la Psicología y de los mecanismos del comportamiento.
- Del conocimiento del instructor-conductor de las técnicas pedagógicas.
- Del tema que se ha de aprender.
- Y si se ha procedido de antemano al estudio calificado de las necesidades que dicha formación tiene que satisfacer.

### **1.3.2 Principio de respeto: (Bruchmann, SEJ, 2007).**

- No debe considerarse nunca a la persona que se ha de formar como un medio o un instrumento.
- Busca, tanto como sea posible, la adhesión de las personas que van a ser formadas.
- En lugar de suministrar opiniones hechas o de indicar líneas de conducta ya trazadas, dar más bien a los individuos una visión completa y objetiva de la situación o del problema, con un método de razonamiento correcto, de forma que les permita, al final del proceso de formación, escoger libremente sus ideas o actitudes.

### **1.3.3 Principio de lealtad: (OCDE, 2001, p. 33)**

- No actuar nunca a espaldas de los individuos formados.
- No ocultarles los objetivos perseguidos en su propio perfeccionamiento.
- Proscribir los métodos y técnicas que llevan consigo el riesgo de “manipulación de conciencias”.

## **1.4 La evaluación**

Los procesos de formación continua de los profesionales de la educación, como sujetos adultos en constante renovación de conocimientos, habilidades y actitudes y con un alto bagaje de experiencias y referencias previas; han surgido de las necesidades más emergentes en el ámbito educativo, sin embargo han carecido de una organización y sistematización que permita la profesionalización permanente de éstos.

Por su parte, la evaluación es un elemento de los procesos que han estado en las mismas condiciones y que por lo tanto, no ha aportado los resultados que permitan generar una mejora continua, o una permanente profesionalización de los sujetos en formación. Por tal motivo, se hace necesario que exista una formación de los sujetos en donde la evaluación permita recabar la información necesaria para la toma de decisiones en torno a la mejora continua de su desempeño, en el marco de las competencias profesionales.

## **DESARROLLO**

### **2. DELIMITACIÓN**

La actividad del Director se desarrolla en un contexto social y político por demás complejo, dado que su actuación se ejerce en escenarios llenos de incertidumbre y cambios vertiginosos. Esto determina sus formas de relación e interacción con los integrantes de su comunidad escolar y la toma de decisiones. Dicha condición hace que al mismo tiempo, el Director de escuela sea identificado y reconocido como una figura fundamental para liderar el rumbo de una institución, pues en él recae tanto la responsabilidad de la actividad escolar y comunitaria como la concreción de toda política educativa que deriva del nivel federal y/o estatal.

Uno de los factores causantes de esta problemática, se traduce en la falta de liderazgo académico y organizacional en algunas escuelas. Por otra parte, al no existir un sistema de formación de Directores, éstos acceden a su función sin el manejo de herramientas para el trabajo con adultos y en ocasiones con un conocimiento parcializado del Plan y los Programas de estudio.

Esto lleva a replantear las condiciones de operación, a través de la construcción de una cultura escolar centrada en el liderazgo académico, la gestión pedagógica y el manejo de las teorías educativas que permitan al Director, poseer competencias generales para el manejo de una organización que aprende permanentemente. Esta visión de la formación permitirá consolidar un perfil del Director con una imagen social que le brinde elementos para que su actuar al frente de la institución escolar, ponga mayor énfasis en la calidad de los aprendizajes de los alumnos y que el colectivo trabaje colaborativamente en esta misma labor.

## 2.1 Problemática específica

En algunas escuelas de Educación Básica de las regiones Sur y Sureste del Estado de Jalisco, hace falta un liderazgo académico y organizacional por parte de sus directores, asimismo existe un desconocimiento sobre las competencias que debe de adquirir y fortalecer el director en su cotidianidad. Por otra parte, al no existir un sistema de formación de Directores, éstos acceden a la función sin el manejo de herramientas y estrategias para interactuar con adultos y con un conocimiento parcializado de los Planes y Programas de estudio, de normatividad, de coordinación, de evaluación, de supervisión, de manejo de grupos.

Con la adquisición y el fortalecimiento de las competencias directivas, ¿Es posible obtener un mejor desempeño por parte del personal del centro de trabajo que se refleje en la aplicación de una Ruta de Mejora Escolar, que responda al Perfil de Egreso de Educación Básica?

La propuesta de formar a directores en competencias en algunas escuelas de los niveles de educación básica en las regiones Sur y Sureste, se realiza con el objetivo de que éstos realicen con pertinencia y calidad su trabajo directivo y que este trabajo impacte positivamente en el personal de esos centros de trabajo a efecto de que se trabaje en colaborativo, con pertinencia y con una visión integradora.

Para lograr lo anterior se hace necesario el abordaje y la aprehensión de conceptos para su desarrollo y aplicación en la cotidianidad laboral tanto al interior como en todo el contexto escolar, como sería: el que al Director le quede clara la funcionalidad de las diversas competencias directivas establecidas en un denominado Referencial de Competencias que a continuación describiré, el Modelo de Alternancia que es la manera como el Director aprenderá y fortalecerá sus competencias y lo más importante es que las aplicará en su contexto para que de primera mano se dé cuenta de su funcionalidad, además de la mejor manera de interactuar como adulto con los demás adultos que están en su contexto (Andragogía), las estrategias de comunicación que le permitirán el

entender y darse a entender de la mejor manera, asimismo el análisis del plan y programas vigentes para revisar planeaciones para que estén acordes a los enfoques y poder hacer las mediaciones y acompañamientos pertinentes, así también analizar la normatividad jurídica a efecto de observarla y hacerla observar, elaborar y aplicar la Ruta de Mejora Escolar con las herramientas y metodologías necesarias para ello, en colaborativo y congruente con el Perfil de Egreso de Educación Básica, con los Estándares Nacionales de Educación, con el Modelo Nacional de la Calidad versión Educativa, la RIEB, entre otros.

Las situaciones problemáticas que se observan en algunos Centros de Trabajo de los Niveles de Educación Básica; esto es Preescolar, Primaria y Secundaria; resultan ser entre otras, que:

- Algunas escuelas se dirigen con modelos de gestión tradicionales desarticulados de las demandas nacionales e internacionales de evaluación.
- Algunas escuelas generalmente operan con modelos de comunicación autoritaria y vertical que poco contribuyen al trabajo colaborativo y a la prevención de los problemas que se traducen en conflictos.
- Un alto porcentaje de procesos que se realizan en algunas escuelas involucran el uso de la comunicación, no obstante muchos de los integrantes de la comunidad escolar están desinformados porque los canales son restringidos, escasos y de poco impacto.
- Al interior de algunas escuelas opera un modelo de comunicación poco asertivo, en donde predominan las emociones y no existe congruencia entre el discurso y el hacer, esta condición disminuye la energía del colectivo y dificulta la construcción de comunidades de aprendizaje.
- Los procesos desarrollados en algunas escuelas se llevan a cabo de manera desarticulada y con ausencia de un eje rector y orientador de su desarrollo.
- Los procesos para la operación de los espacios escolares se han viciado al no contar con marcos regulatorios actuales y que muchas de las actividades que los manuales determinan como norma, ya no tienen vigencia y se realiza un manejo discrecional, como parte de una negociación de intereses ajenos a los propósitos educativos y para el bien de la comunidad escolar en lo general.

- Algunas escuelas trabajan como un sistema cerrado en donde el sentido del aprendizaje se centra en el logro de contenidos temáticos más que en el desarrollo de competencias, y esto lleva a que los propósitos educativos no se cumplan.
- La toma de decisiones en algunas escuelas se ejercen en función de los usos y costumbres y en menor medida apegada a la norma.
- La evaluación de los procesos escolares generalmente no está medida ni orientada a la mejora de los resultados educativos nacionales, estatales y del propio Centro de Trabajo.
- En algunos Centros Escolares existe desarticulación en los procesos de gestión de recursos, administrados con un enfoque asistemático, y en algunos casos con desapego a la norma.
- Existe ausencia de sistematización en la evaluación de los procesos y proyectos escolares. La evaluación no se encuentra instalada como una práctica cotidiana en la cultura escolar.

Por lo tanto la problemática a estudiar es “La transformación de la gestión educativa, a través de la profesionalización del Director de Escuela de Educación Básica, en base al logro de sus competencias”. (Romero, 2007, p.166).

## **2.2 Descripción del problema abordado**

La concepción que tiene la sociedad es que existen directores competentes e incompetentes, y que la sociedad misma demanda que éstos realicen su labor como unos verdaderos líderes en la educación; lo cual viene a fortalecer la idea de que hace falta realizar una función directiva en competencias, asimismo reforzar la hipótesis que se está formulando sobre la importancia y necesidad de que el director realice su labor en competencias, con lo cual profesionalizará su práctica directiva y su persona misma, y en consecuencia se operará una cultura escolar diferente, coherente, integradora, eficiente y eficaz, acorde a las expectativas del contexto escolar y de la globalización demandante.

Que este cambio en el hacer profesional del director, vaya modificando en la percepción que la sociedad y el personal de cada centro de trabajo tiene sobre la función directiva.

### **2.3 Factibilidad y Justificación**

El Sistema Educativo Nacional y Estatal considera que la sola formación inicial como profesor de grupo y el ascenso al puesto, son elementos suficientes para que el Director contara con el perfil y las competencias necesarias en el desempeño de su función. Hoy, se asume que para desarrollarla con mayor éxito e impacto social, es indispensable que el Director posea un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan, por un lado, enfrentar de mejor manera las demandas que la sociedad exige en términos de una mejor calidad y en función de los aprendizajes de los alumnos; y por otro, asumir como servidor público la responsabilidad de los resultados que la escuela genera.

Se pretende una acción estratégica de formar a directivos en competencias, con el propósito de transformar sustancialmente la gestión educativa, a través de la profesionalización por competencias de la función directiva y así garantizar una formación de calidad en los niños y niñas de educación básica en algunas escuelas de la región Sur del Estado.

Una de las principales problemáticas que enfrentan algunas escuelas hoy en día es la desarticulación de los procesos administrativos y de gestión que se desarrollan dentro de ella y que la enlazan con instancias externas. Esta situación se genera principalmente por la falta de un eje de la actividad escolar, que debe ser promovido, instrumentado y dirigido por el Director de la escuela.

## 2.4 Propósitos

Transformar sustancialmente la gestión educativa, a través de la profesionalización del Director de Escuela de Educación Básica y así garantizar una formación de calidad en los niños, niñas y jóvenes de Jalisco.

- Que durante el desarrollo de la formación, los directores reflexionen entre otras varias temáticas, sobre la urgencia, necesidad y pertinencia de reconocer sus fortalezas y sus áreas de mejora en cuanto a su función directiva pero también de su propia persona, respecto de las competencias y aprendizajes que propone el Programa, para incorporarlas a su labor profesional e inicien un cambio en la cultura directiva escolar, para lo cual es pertinente empezar con reconocerse como Directores que necesitan modificar su paradigma y práctica del deber ser de un Director competente.
- Que el director (a) identifique la importancia de su participación dentro de la Formación en Competencias mediante el análisis de la currícula y la metodología a seguir como una oportunidad para el desarrollo de competencias que le faciliten su desempeño como director(a) exitoso dentro de su comunidad educativa.
- Reconozca la importancia de la formación permanente como parte del compromiso para el desempeño de la función directiva.
- Participe de un clima social positivo mediante mecanismos de autorregulación, que permita generar los instrumentos para el seguimiento y operación de la modalidad del programa.
- Que el director sea capaz de reconocer los tipos de comunicación según el contexto y aplicarlos para lograr interactuar efectivamente de forma interpersonal o masiva empleando diferentes códigos.
- El director reflexione sobre el sistema de comunicación personal, a través de un recorrido por el estilo de liderazgo que ejerce, a fin de construir su propio esquema de comunicación personal.
- Integre los procesos escolares a través de un modelo de gestión que facilite la solución de la problemática de la escuela a partir de la realización sistemática y eficiente de actividades para constituirla como una organización que aprende.

- Identifique los elementos o principios de un Modelo de Gestión Participativa con la finalidad de fortalecer los procesos al interior de la Institución Educativa y dirigir al colectivo a la construcción de la Ruta de Mejora Escolar.
- Incorpore el modelo de evaluación en el marco de la calidad dentro de los procesos y proyectos de la escuela para dar cumplimiento a la política educativa nacional.
- Analice los diferentes tipos de evaluación, sus características, usos y sus ventajas y limitaciones en el marco del sistema de evaluación escolar.
- Elaborare un plan de trabajo para la construcción de la evaluación diagnóstica de su centro escolar.
- Coordine acciones para la construcción de proyectos estratégicos que incorporen soluciones pertinentes a las necesidades de la escuela.
- Identifique los elementos de un Modelo de Gestión Participativa así como los principios y metodología de la Planeación Estratégica Colaborativa.
- Fortalezca los procesos al interior de la Institución Educativa y dirigir al colectivo a tareas de mejora permanente.
- Identifique los momentos y criterios para el seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar.
- Coordine la retroalimentación, con la intención de generar acciones al interior de los colectivos que lleven a la reestructuración y concreción de la Ruta de Mejora Escolar.
- El director sea capaz de desarrollar las estrategias de acompañamiento, asesoría y tutoría del personal docente y administrativo bajo el enfoque andragógico para fortalecer su desarrollo profesional.
- Reconozca las potencialidades del personal de la escuela a partir de los principios del enfoque andragógico.
- Establezca las estrategias para la formación permanente y continua del personal docente y administrativo con la finalidad de mejorar la operación del trabajo escolar.
- Dar acompañamiento al personal de la escuela a partir de las necesidades y problemáticas detectadas.

- Se apropie de elementos y principios fundamentales de la programación estratégica para organizar, dirigir y dar seguimiento a los proyectos que integran la Ruta de Mejora Escolar, mediante la definición y comisión de tareas al personal, a partir de sus perfiles y de las necesidades del centro.
- Eficientar los recursos promoviendo una visión innovadora en sus proyectos.
- Establezca un sistema de evaluación y seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar y del Plan Anual.
- Diseñe estrategias para apoyar a los directores en la construcción de un sistema de evaluación escolar que incluya las fases formativas y sumativa.
- Diseñe los indicadores del plan de evaluación como parte del seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar, evaluación del desempeño del personal, seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos administrativos y de organización de su escuela, en el marco de la calidad.
- Adquiera herramientas que le permitan sistematizar los procesos para la obtención y ejercicio de los recursos financieros.
- Negocie con los diferentes actores para obtener resultados en beneficio de la comunidad escolar.
- Gestione la obtención de recursos y apoyos con diferentes instancias para resolver las necesidades de la escuela.
- Desarrolle estrategias que le permitan emplear la negociación como alternativa para el conflicto.
- Que el Director sea capaz de aplicar los principios y normas que regulan el gobierno escolar en materia laboral y en funcionamiento de la escuela.
- El Director sea capaz de instrumentar un sistema de gestión de recursos humanos, materiales y financieros, que permita el funcionamiento eficiente de la escuela, atendiendo la normatividad vigente.

## **2.5 Propósitos de la planeación didáctica de las sesiones presenciales en la formación de Directivos por Competencias**

Es necesario elaborar las planeaciones didácticas tanto de las sesiones presenciales como de las tutorías en el modelo por Alternancia, (anexo 1) para asegurar la adquisición y el fortalecimiento de las competencias directivas al:

1. Coordinar las actividades del plantel escolar. En esta función el Director desempeña tareas que implican la organización, sistematización y dirección de las actividades de la vida escolar, que le permiten optimizar el funcionamiento de la misma.
2. Administrar las tareas y recursos del plantel. Se define por las tareas que realiza el Director en términos de Planeación, Organización, Dirección y Control de las áreas operativas del plantel, de los órganos escolares, de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la escuela.
3. Garantizar que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados de forma oportuna y eficiente para la generación de ambientes de aprendizaje: El Director debe asegurar la distribución equitativa, manejo eficiente y uso adecuado que se haga de los recursos de toda índole dentro del plantel escolar, con el propósito de que los ambientes que se generen, contengan una convivencia sana y pacífica y propicia para el aprendizaje de los alumnos y de la comunidad en general.
4. Promover la obtención de los recursos pedagógicos, administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades de la escuela. El Director debe desarrollar tareas que faciliten la obtención de recursos para que el trabajo se desarrolle eficientemente, además de implementar sistemas de gestión permanente de recursos al exterior, para atender las necesidades que surjan de la escuela.
5. Supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del plantel. El Director debe desempeñar tareas de revisión de las actividades y de evaluación continua a todos los sujetos y áreas del plantel, con el objeto de identificar las necesidades y actuar en función de ellas. La calidad del servicio educativo se convierte en el objetivo fundamental de la actividad

escolar al generar una cultura de rendición de cuentas y la toma de decisiones informada.

### **3 CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **3.1 ¿Y qué son las competencias?, ¿Quién las construye?, ¿Para que sirven en la solución de esta problemática?**

“La educación basada en competencias está en contra de los procedimientos tradicionales. Lo que considera es reducir la brecha entre la teoría y la práctica” (OCDE, 2007. p. 1).

La educación basada en competencias nace como respuesta a las exigencias de lograr una educación de calidad. La educación basada en competencias permite tener líneas y guías comunes que proporcionan la posibilidad de implementar mecanismos basados en experiencias exitosas, así como en diversas herramientas y procedimientos, generando reformas importantes en sus sistemas educativos, principalmente en el ámbito de la educación vocacional y la capacitación de mandos medios.

La educación basada en competencias reconoce las experiencias y aprendizajes empíricos a fin de generar una mejora de los aprendizajes y a fin de implantar cantidad y calidad de la capacitación, siendo una de las críticas más sonadas puesto que pareciera estar contradiciendo su principio de calidad.

En los últimos años ha crecido el interés de la formación con base en el trabajo; mucho se ha criticado si es la formación para la mano de obra barata, o bien una nueva colonia industrial de EEUU; México es un País que no queda fuera de este tipo de acuerdos internacionales como el tratado de libre comercio (TLC), con el cual se inicia una reforma educativa en México (1992), y nacen así nuevos enfoques que algo tienen que ver con dicho tratado y con la globalización.

Estas propuestas educativas y planes de trabajo basados en la formación técnica de los jóvenes, se han incrementado básicamente en países en vías de desarrollo, a diferencia de otros países de desarrollo sostenible, que han participado en experiencias educativas que van más allá de una simple cualificación técnica y se ha involucrado en un proceso de investigación, donde se avienen a la propuesta basada en competencias, generando reformas importantes.

La educación basada en competencias en educación básica busca introducir reformas educativas a partir de un currículo que incluya competencias que permitan aprendizajes efectivos para los niños en proceso de transición de un nivel a otro.

A grandes rasgos son las competencias básicas las que se deben desarrollar para lograr una participación con éxito en la sociedad a lo largo de la vida. Los Países miembros de la OCDE se apegan adaptando su sistema educativo para cumplir con ellas. Esto no quiere decir que exista una modificación estructural del sistema sino que se toman en cuenta en los planes o currículo educativo como eje rector y de ahí se desprende cada sistema educativo en su propia individualidad respetando así el contexto histórico sociocultural de cada uno de los países miembros. La educación basada en competencias pretende lograr movilidad y capacitación laboral uniforme en estudiantes y los futuros trabajadores.

### **3.2 ¿Pero qué es una competencia?**

Una competencia es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar problemáticas que le plantea la vida cotidiana.

### 3.3 ¿Quién construye las competencias?

Las escuelas, que deciden involucrarse en un proceso de revisión y análisis para la creación de una forma que lleve a trabajar con la educación basada en competencias y así revisar su Plan y Programas de Estudio, rediseñando sus currículos, acogiendo y generando un idioma común así como metodologías que permitan obtener como resultado la mejora en las debilidades detectadas en los procesos de construcción de las competencias.

Lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos con estas características implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central. Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre éstos y los procesos labores y de convivencia; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y el afianzamiento del proyecto ético de vida; busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y del desarrollo socioeconómico; y fundamenta la organización curricular con base en proyectos y problemas, trascendiendo de ésta manera el currículo basado en asignaturas compartimentadas. A pesar de los avances que se han tenido en la conceptualización de las competencias y el auge de publicaciones en esta área durante la última década, actualmente hay una serie de vicios en este enfoque que dificultan de forma significativa su empleo en la educación (formal, no formal e informal), a saber:

- Las competencias tienden a ser conceptualizadas de una manera reduccionista y fragmentada, motivo por el cual priva el abordaje de éstas desde la búsqueda de la eficacia y la eficiencia al servicio de intereses

económicos, sin tener en cuenta su integralidad e interdependencia con el proyecto ético de vida y la construcción del tejido social.

- El enfoque por competencias ha entrado a educación como una moda, desde el marco de un pensamiento acrítico y descontextualizado, desconociéndose los determinantes socioeconómicos que han influido en su surgimiento y los aportes de diversos escenarios a la construcción del concepto (disciplinares y sociales).
- Hay inconsistencia y falta de claridad en la estructura conceptual del término *competencias*, por lo cual se confunde con otros conceptos similares tales como inteligencia, funciones, capacidades, calificaciones, habilidades, actitudes, destrezas, indicadores de logro y estándares”. (Perrenoud, 2000, p. 8).

### **3.4 ¿Porque son tan importantes las competencias hoy en día? La definición y selección de competencias claves**

La globalización y la modernización están creando un mundo cada vez más diverso e intercomunicado. Para comprender y funcionar bien en este mundo, los individuos necesitan por ejemplo dominar las tecnologías cambiantes y comprender enormes cantidades de información disponible. También enfrenta desafíos colectivos como sociedades, tales como el balance entre el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental y la prosperidad con la equidad social. En estos contextos, las competencias que los individuos necesitan satisfacer para alcanzar sus metas son más complejas, requieren de un mayor dominio de ciertas destrezas definidas estrechamente”. (OCDE, 2001. p. 48).

### **3.5 ¿Qué es la Andragogía?**

Una definición es: “Andragogía es la ciencia y el arte que es parte de la Antropología y está inmersa en la educación permanente; se desarrolla a través de una praxis fundamentada como son los conocimientos previos y bagaje cultural que está inmerso en el ser humano, permite incrementar el pensamiento, la

autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, por medio de una enseñanza-aprendizaje horizontal”. (Adam, 1997, p. 89).

### **3.6 El concepto de competencia**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano” (Boterf, 1995, p. 141).

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana.

Las competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, en este sentido es importante resaltar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento para el individuo en esa

búsqueda de contar con una mejor calidad de vida y para el fortalecimiento de la sociedad misma como tal.

El desarrollo integral de un estudiante debe atender todas sus dimensiones, de ahí que en la actualidad se otorgue especial énfasis a la formación y evaluación de competencias de distinto tipo: básicas (relacionadas con la lectura, la escritura, el lenguaje, la matemática y las ciencias), ciudadanas (referidas a la capacidad de actuar en sociedad) y laborales (necesarias para actuar como ser productivo).

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad". (Ministerio de Educación, 2005, p. 3).

(La praxis andragógica es)... "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto". (Adam, 1997, p. 6).

La persona reconocida como adulta debe tener aprendizajes que lo ayuden a liberarse, a desprenderse de sus dependencias y a asumir responsabilidades frente a sí misma y la sociedad. Por eso la educación de adultos está ligada a cambios de la sociedad y a las necesidades de los adultos, en términos de ambiciones, intereses y logros.

El adulto en situación de aprendizaje es un participante con prisa. No tiene tiempo que perder. Lo importante es que el aprendizaje le sirva de una manera inmediata en sus responsabilidades personales y profesionales. La situación de aprendizaje debe tener un carácter significativo en el marco del saber, del saber ser y del saber hacer. El adulto está en situación de actuar; el adulto como primer agente de su propio aprendizaje puede encargarse y dirigir dicho proceso; un aprendizaje es completo solo cuando es aplicado; toda situación de aprendizaje es colectiva.

Algunas características del adulto en situación de aprendizaje (praxis andragógica):

- Autodirección vs. Dependencia.
- Tienen experiencias aprovechables.
- El aprendizaje se dirige a actividades donde se exige su rol.
- Se interesa en la aplicación inmediata del conocimiento.
- Sus intereses se refieren a actividades cotidianas.
- Coincidencia de su necesidad de actualización.
- Cuentan con experiencia-cultura-libertad-autonomía-responsabilidad; debe por tanto tratarse como adulto.
- Involucra toda su persona al aprendizaje, a su vida emocional, a la axiología,
- Tiene libertad de elección según sus intereses.
- Autodidacta.
- Debe identificarse con metas de instrucción para llegar al éxito.

En la actividad andragógica podrían señalarse fácilmente las condiciones que la caracterizan:

a. Confrontación de experiencias

El punto de vista cultural, profesional y social es la confrontación de la experiencia de dos adultos del que educa y del que es educado. La riqueza espiritual del hombre es su experiencia, es lo que sabe, lo que ha vivido, lo que ha hecho, lo que siente.

En la actividad andragógica, desaparece la diferencia marcada entre educador y educando. Ambos son adultos con experiencias, igualados en el proceso dinámico de la sociedad. El tradicional concepto de uno que enseña y otro que aprende uno que sabe y otro que ignora, teóricamente deja de existir en la

actividad andragógica para traducirse en una acción recíproca donde muchas veces el profesor es el que aprende.

b. La racionalidad

Esta se hace presente en la actividad andragógica en cuanto el adulto posee elementos de juicio para reflexionar en sus justos términos sobre los contenidos que se le suministran, (reflexión sobre su propio aprendizaje).

c. La capacidad de abstracción del adulto

El pensamiento lógico, también se hace presente en la actividad andragógica. El adulto tiene conciencia lógica y dialéctica, sabe por qué estudia y puede fácilmente apreciar en forma inductiva o deductiva las consecuencias del acto educativo. EL adulto promueve su educación, la planifica y la realiza en función de necesidades e intereses inmediatos y con vista a consolidar su porvenir.

## 4. PRINCIPIOS DE LA PEDAGOGÍA ACTIVA

Son un conjunto de axiomas que se traducen en reglas prácticas para todo responsable de formación que se han de respetar, tales como:

- La importancia del trabajo en pequeños grupos.
- La necesidad de hacer participar, de hacer descubrir, no imponer soluciones.
- Actuar sobre el plano efectivo más que en el intelecto.
- Hacer ejecutar tareas, interesar, utilizar la experiencia individual y colectiva.

Principios de la Pedagogía Activa:

- Enseñanza concreta (ir de lo concreto a lo abstracto).
- Enseñanza activa (aprender haciendo).
- Enseñanza progresiva (aprendizaje de lo simple a lo complejo).
- Enseñanza repetitiva.
- Enseñanza variada (variación de ejercicios, evitar aburrimiento, buscar calidad).
- Enseñanza individualizada (tener en cuenta cada individualidad y tratarle según su naturaleza).
- Enseñanza estimulante (Estimular esfuerzos, crear sistemáticamente ocasiones de éxito o aprobación).
- Enseñanza dirigida (corregir los errores de inmediato).
- Enseñanza autodirigida (autorregulación).
- Enseñanza cooperativa (favorece el trabajo en equipo, solidaridad; colaborativismo).

### 4.1 Definición del Director Competente:

Es aquel profesional de la educación que es capaz de llevar a la institución que dirige, al cumplimiento de la calidad. Su tarea central es lograr que los alumnos aprendan lo que marcan el Perfil de Egreso de Educación Básica, en el tiempo que está dispuesto para ello y con los mejores desempeños sociales;

además de un profesional que se prepara permanentemente para la innovación y que cumple con la misión social de la escuela.

Es competente como Director de Escuela de Educación Básica el profesional que disponga de las capacidades para administrar y coordinar la actividad escolar, garantizando que el manejo de los recursos materiales, humanos y tecnológicos sea eficiente; que a su vez sea capaz de promover la obtención de recursos para el mejor funcionamiento de la escuela, responsabilizándose por los resultados y dando cuenta a la comunidad escolar de su uso y aplicación y además, que pueda transferir estas competencias a otros ámbitos de actuación.

Un Director de escuela que es capaz de desarrollar permanentemente actitudes de trabajo colaborativo, de generar al interior de la escuela sinergias positivas, favoreciendo el respeto por el trabajo del otro y el compromiso de grupo. Lleva a la institución que dirige al éxito y fortalece su presencia, al cumplir con el fin social de la educación.

En la región Sur y Sureste, como en las demás del Estado e incluso del País, es recurrente la demanda de mejores servicios educativos en todo lo que estos representan, y dentro de ello, en esta estructura se encuentra la función directiva, misma que también adolece de una transformación significativa en lo que al desempeño de su función se refiere, si bien es cierto que como un sistema educativo dentro del centro escolar, todos y cada uno de los elementos que integran el colectivo escolar son importantes y necesarios, también lo que es que la función que realiza el director, tal vez predomine en cuanto a liderar, organizar, integrar, en fin, a legitimar un Proyecto Educativo Escolar dentro de un marco de trabajo colaborativo.

Un fin es llevar a cabo un programa de Formación de Directivos por Competencias, precisamente para afrontar y solucionar las diversas problemáticas que se han comentado en el hacer profesional y personal del

director, para ello se lanzará una convocatoria a directores y directoras de los niveles de educación básica en la región Sur del Estado de Jalisco, por medio de un modelo denominado de “Alternancia”, el cual combinará una serie de estrategias que a continuación describo, mismas que llevadas en un proceso sistemático, es posible pensar en propiciar un cambio en la cultura laboral de los directores en sus respectivos centros de trabajo, en donde predominen las competencias en su desenvolvimiento directivo.

## **5. EL MÉTODO DE “ALTERNANCIA” PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA**

### **5.1 Modalidad de la Formación del Director: “Alternancia”**

#### Sesiones presenciales

El grupo a integrar estará formado por 20 directores de los diferentes niveles de educación básica y de los diferentes municipios de las regiones Sur y Sureste, en una serie de 30 sesiones presenciales en un aula que se solicitará a una institución de enseñanza superior, misma que deberá contar con mobiliario y equipo necesarios, entre éste un equipo de cómputo con su respectivo proyector, como parte del modelo de Alternancia que a continuación describo:

Estas sesiones se plantean como espacios de reunión para el aprendizaje de los directores, en los cuales se lleva a cabo su instrucción teórica en torno a temáticas específicas, privilegiando el uso de las metodologías constructivista y andragógica a partir de la reflexión, el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias. Es importante resaltar el grado de vinculación que existe entre las sesiones presenciales y la formación en el contexto, ya que las primeras deben generar una relación significativa entre lo aprendido y la práctica profesional en el contexto real. Las sesiones presenciales del director se desarrollarán en la sede que se establezca en cada región del Estado de Jalisco, en un total de 30 sesiones de 5 y 6 horas, para dar un total de 153 horas presenciales durante el transcurso del ciclo escolar.

## **5.2 Autoformación**

La autoformación se define como una actividad en la cual el director es un sujeto capaz de autogestionar sus propios aprendizajes. Por una parte, son espacios para reforzar sus conocimientos y para consolidar sus capacidades, tanto de la práctica como de las sesiones presenciales a partir de sugerencias que proponga quien lo tutore o bien, en temáticas que él mismo considere pertinentes. Por otra parte, el director se encargará de responder a las demandas curriculares a realizar individualmente, pero que están orientadas a cumplir con algún objetivo preciso de la formación. En este apartado, se incluyen actividades guiadas a desarrollarse fuera del espacio presencial o del contexto y que se encuentran inmersas en alguna estrategia metodológica de la formación. El director desarrollará un total de 62 horas de actividades de autoformación a lo largo de todo el proceso.

## **5.3 Formación en el contexto**

Consiste en la aplicación dentro del contexto (la escuela donde labora el Director), de los aprendizajes teóricos revisados ya sea durante las sesiones presenciales o a través de procesos de autoformación. En este espacio es posible validar la relación entre la teoría y la práctica y donde se consolidan las competencias. Las actividades que se apliquen en el contexto, deben estar completamente relacionadas con el hacer diario del director y le deben permitir el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que lo hagan competente en diferentes contextos que impliquen tareas de su hacer cotidiano (transferibilidad de la competencia). El rol del Director en este espacio es del desempeño pleno de sus funciones.

El director desarrollará en su propia escuela un total de 252 horas de formación en el contexto, que no le representarán un trabajo extra al que realiza cotidianamente, pero sí una transformación de su práctica hacia el desarrollo de tareas sistemáticas, programadas y eficientes.

## **5.4 Tutoría**

“La tutoría académica implica el establecimiento de una relación profesor-alumno diferente a los modelos tradicionales, pues se sitúa en el centro del proceso enseñanza-aprendizaje al estudiante quien con la orientación del tutor elige el contenido y el tiempo de su formación” (Programa de Formación de Directivos en Competencias, p. 4, SEJ, 2007).

Dentro de este modelo, se plantea la definición de espacios para la tutoría, en los cuales el formador centrará todas las acciones educativas en el director con base en aspectos, temáticas y tiempos que de manera conjunta definan.

Esta corresponsabilidad permite el aprendizaje y desarrollo de las competencias de ambos. En lo específico, la tutoría consiste en desarrollar un proceso basado en un primer momento en la observación de la práctica del director a partir de procedimientos e instrumentos previamente construidos. Al finalizar cada una de las observaciones, se debe realizar la tarea de dar tutoría considerando: el señalamiento de los puntos de acierto, el diagnóstico de las áreas de oportunidad y el sugerirle algunos puntos de apoyo y estrategias para la mejora de su práctica. Además de brindar tutoría, en estas sesiones se deben realizar tareas de evaluación, y a partir de esta información tener la pauta para reorientar las acciones para fortalecer al director tanto en las sesiones presenciales como en su proceso formativo, al incluir estrategias que atenúen las dificultades detectadas.

Cada director recibirá un total de 5 tutorías durante su proceso, de 6 horas cada una, en las cuales el formador asistirá a su escuela.

## **5.5 Asesoría virtual**

Según el Programa de Directivos en Competencias, en mención; La asesoría se conceptualiza como “la relación establecida en forma eventual entre alumno y maestro con la finalidad de aclarar dudas acerca de los contenidos de las

asignaturas, o del desarrollo de un trabajo en particular”. Consiste en proporcionarle apoyo al sujeto en formación en línea principalmente, dejando la posibilidad incluso de llevar a cabo sesiones completas para la asesoría virtual en aquellas temáticas que se considere que es necesario llevar a cabo un reforzamiento o aclaración de dudas, pero siempre dependiendo de las necesidades del sujeto a ser formado.

Se pretende llevar un seguimiento muestral de solo algunos directores para contar con evidencias que permitan formular juicios a efectuar una evaluación formal y continúa respecto de la adquisición de las competencias y su aplicación en sus respectivos contextos.

**LA MODALIDAD DE LA FORMACIÓN: LA ALTERNANCIA**



**5.6 CURRÍCULA DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE DIRECTORES EN COMPETENCIAS**

<b>MÓDULO 1: COMUNICACIÓN</b>		
BLOQUE I: Teorías de la Comunicación	BLOQUE II: Estrategias Comunicativas	BLOQUE III: Herramientas para la elaboración y presentación de textos
<b>MÓDULO 2: ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN</b>		
BLOQUE I: Modelos de Gestión	BLOQUE II: Gestión Escolar	BLOQUE III: Gestión de Recursos
<b>MÓDULO 3: EDUCACIÓN</b>		
BLOQUE I: Pedagogía	BLOQUE II: Andragogía	BLOQUE III: Psicología Educativa
<b>MÓDULO 4: EVALUACIÓN</b>		
BLOQUE I: Evaluación Escolar Centrada en la Calidad	BLOQUE II: Metodología de la evaluación	
<b>MÓDULO 5: JURÍDICO</b>		
BLOQUE I: Normatividad general del Sistema Educativo	BLOQUE II: Normatividad para el Gobierno y Funcionamiento de la Escuela	

## 6. TEÓRICO-PEDAGÓGICA Y MULTIDISCIPLINARIA

Es en este sentido cabe la necesidad de integrar objetos de diagnóstico tales, que vayan encaminados a mejorar esta relación Asesor Técnico Pedagógico-Director, en función de mi propio desempeño y las Competencias que logre promover o fortalecer respecto de la función específica del Director dentro del desarrollo de su función gestiva y pedagógica escolar.

En el entendido que el Director debe ser un líder, entonces: “El líder de un proceso de calidad debe dirigir, coordinar, administrar, promover con el colectivo escolar a trabajar más eficaz y eficientemente, más no duramente”. (Organización Escolar y acción directiva, 2005, p. 93).

Tiene que ser capaz de conducir procesos de investigación, de actualización, debe tener dos responsabilidades: mantener (que implica establecer reglas claras y que se cumplan) y mejorar (que se refiere a mejorar los logros alcanzados); y tener dos funciones: la función estimulante y de apoyo que se refiere a cuidar procesos (propiciar que mejoren las relaciones para alcanzar buenos resultados) y la función de control que se refiere a monitorear los resultados (evaluar).

Lo anterior puede ser descrito como las Funciones y Tareas del Director de Escuela de Educación Básica:

Por la complejidad de la actividad del Director, esta ha sido organizada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), en tres dimensiones: la administrativo organizacional, la pedagógico curricular y la social comunitaria, que interactúan entre sí, y se encuentran determinadas por una estructura jerárquica que transita desde el interior de la escuela hasta las autoridades educativas, teniendo un alto nivel de implicación; la comunidad. Esta organización de las dimensiones permite comprender las características de la función directiva, normada por el Sistema Educativo Nacional.

A partir de estas tres dimensiones de operación de la escuela, se definen cinco funciones genéricas del Director, mismas que congregan todos los procesos de la vida escolar, y que surgen posteriores al análisis de la profesión, fundamentado en la metodología del desarrollo curricular, al cual se le han realizado las adecuaciones pertinentes para el caso de la formación de Directores en competencias profesionales:

- Coordinar las actividades del plantel escolar.
- Administrar las tareas y recursos del plantel.
- Garantizar que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados de forma oportuna y eficiente para la generación de ambientes de aprendizaje.
- Promover la obtención de los recursos pedagógicos, administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades de la escuela.
- Supervisar las actividades administrativas y pedagógicas del plantel. (SEP 2007).

## **6.1 Contexto**

### **6.1.1 Aspecto político**

En casi todas las sociedades, dentro de los ámbitos de la educación y de la política destaca la figura del Director de escuela, su función es reconocida como la de un líder institucional del cual se desprende la calidad de educación que se brinda en el centro de trabajo a su cargo, representa entonces el prestigio o bien el desprestigio de la institución, según los resultados académicos, de los alumnos, la manera en que como conduce tanto su personal como los alumnos dentro y fuera de la escuela, la armonía e interacción escuela-comunidad, en fin; el trabajo del Director impacta y define su quehacer ante la sociedad, sea este resultado de reconocimiento o bien de desaprobación a su función.

Esta concepción ha venido desde siempre a etiquetar y a responsabilizar a los directores de lo que sucede en sus propias escuelas, asignándoseles entre otros calificativos de ser directores “buenos” o directores “malos”, directores

preparados o directores “tradicionales”, aquellos que se “ponen o no la camiseta”; o sea aquellos que su profesión es vocacional.

### **6.1.2 Aspecto Social**

Generalmente la actividad del Director se desarrolla en un contexto social y político por demás complejo, dado que su actuación se ejerce en escenarios en los que prevalece la incertidumbre y cambios de la sociedad a partir de la globalización. Esto determina sus formas de relación e interacción con los integrantes de la comunidad escolar y la toma de decisiones. Dicha condición hace que al mismo tiempo, el Director de la Escuela sea identificado y reconocido como una figura fundamental de liderazgo en el rumbo de una institución, pues en él recae tanto la responsabilidad de la actividad escolar y comunitaria como la concreción de toda política educativa que se deriva del nivel federal, estatal y comunitaria.

Sin embargo, para desarrollar esta función con mayor éxito e impacto social, es indispensable que el Director posea un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan, por un lado, enfrentar de mejor manera las demandas que la sociedad exige en términos de una mejor calidad en torno a los aprendizajes de los alumnos; y por otro, asumir como servidor público la responsabilidad de los resultados que la escuela genera. Hasta ahora, el Sistema Educativo Nacional y Estatal ha aceptado que la sola formación inicial como Profesor de grupo y el ascenso al puesto, sean elementos suficientes para que el Director cuente con el perfil y las competencias necesarias para enfrentar una tarea tan compleja.

En la sociedad actual se están llevando a cabo cambios sustanciales en los que la educación ha quedado al margen, por lo tanto, toma esencial importancia la tarea del Director para lograr la transformación que la sociedad espera en este ámbito.

El Director se convierte en un factor determinante para mejorar el ambiente interno y externo de su entorno escolar, desarrollando competencias que le

ayuden en su función y mejorando su interacción con el uso de la tecnología a su alcance.

Asimismo el ser Director representa un status tanto económico como político dentro de una sociedad, ya que esta tiene la concepción que es él quien mejor salario percibe y más peso e injerencia tiene en los círculos donde interactúa, por ello es tomado en cuenta e invitado a formar parte en diferentes escenarios, de los cuales de acuerdo a su sagacidad y liderazgo, ha podido insertarse en los puestos de toma de decisión y de influencia política y económica, incluso aún en las comunidades con pocos habitantes.

Esta concepción del Director persiste aún en la actualidad, sin embargo ya no en una totalidad, la función del director pasó a ser desde hace tiempo una función de escrutinio social, de ser una figura a quien muy pocos se atrevían a cuestionar; ya en el presente resulta legítimo y aceptable el cuestionar su labor e incluso sus capacidades como Director de una institución, producto quizá por un lado de los cambios que se han venido dando en la estructura del Sistema Educativo Nacional como también a los resultados de las gestiones del director en las sociedades.

Tanto el personal de un centro de trabajo como los demás integrantes del contexto escolar reconocen pero sobre todo demandan un mejor ejercicio de la función directiva, de algún modo evidencian y atribuyen los resultados escolares al rol del director, esta situación ha predominado desde siempre y sigue teniendo vigencia en la actualidad.

### **6.1.3 Entorno sociocultural**

Existe la necesidad tácita de que el Director potencie una serie de capacidades que le permitan motivar a su colectivo hacia una cultura organizacional basada en la participación y en la colaboración, vincularse estrechamente con los actores del proceso educativo así como con las instancias

de gobierno, padres de familia y con aquellas instituciones no gubernamentales que puedan aportar beneficio común a la compleja tarea de educar para la vida.

El Modelo de Calidad Total en su versión educativa, demanda que la escuela pública se incorpore a nuevas formas de ejercer la Gestión Escolar en todas sus dimensiones. Los Directores ya no pueden ni deben actuar solos, ante las tendencias globalizantes de la economía y la política, la educación ocupa un lugar preponderante en esa transición; el hecho de circunscribirnos a esas nuevas políticas de desarrollo, nos obliga a trabajar en equipo, a tener dirección clara de lo que queremos y hacia dónde vamos, a generar nuevas políticas de participación y de colaboración en un marco de respeto y de valores, es por ello que la actuación debe darse en ese marco y debe direccionarse a través de la Ruta de Mejora Escolar basado en la Planeación Estratégica y construido en esos marcos de participación.

Por la complejidad de la actividad del Director. Esta ha sido organizada por la Secretaría de Educación Pública en tres dimensiones: la *administrativo organizacional*, la *pedagógico curricular* y la *social comunitaria*, que interactúan entre sí, y se encuentran determinadas por una estructura jerárquica que transita desde el interior de la escuela hasta las autoridades educativas, teniendo un alto nivel de implicación; la comunidad. Esta organización de las dimensiones permite comprender las características de la función directiva, normada por el sistema educativo nacional.

## 6.2 Novela escolar

### REPORTE DE LA EXPERIENCIA FORMATIVA

El suscrito, Prof. José Ángel Contreras Chávez, colaborador del Programa de Directivos en Competencias, en la Región Sur del grupo dos, y una vez concluidos los trabajos correspondientes a la etapa de Regionalización, manifiesto mi Reporte de dicha Experiencia Formativa, en cuanto a la:

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO FORMATIVO

En este sentido quiero comentar que fue un reto para mí todo el proceso; en lo personal no fue fácil comprender la currícula, la modalidad de alternancia y estar a la altura de las expectativas del Programa y de quienes me dieron su confianza para haber transitado este proceso, de los compañeros mismos, en fin, el hecho es que experimenté un modo de enseñar y un modo de aprender nuevo para mí y a la vez muy demandante.

Fue toda proeza para mí el estar interactuando en un grupo de personas profesionalmente y académicamente muy preparadas y que de alguna manera saben y gustan de la Docencia, entonces yo me tardaba en asimilar el aprendizaje que escuchaba, procesarlo y finalmente entenderlo, y más difícil aún; el participar ya sea para exponer mis reflexiones o incluso para preguntar.

Una vez que contrasté la formación de esta etapa con la de la anterior, encontré que efectivamente había cambios en el esquema de formación además de una redefinición de algunos contenidos que me llevaron en lo personal a fortalecer mis conocimientos respecto de la currícula pero también de las estrategias para participar en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un sentido por demás amplio y diferente; en competencias.

Comprender a profundidad el concepto de competencias y luego entonces de las competencias directivas; me llevó un buen tiempo, sin embargo considero que

finalmente logré concretizarlas tanto el concepto como la pertinencia de éstas en la función directiva.

Eventualmente la certidumbre fue haciendo a un lado a la angustia diaria que sentía al interactuar con mis iguales y con los Asesores y con el Equipo de Reingeniería del Programa de Formación de Directivos en Competencias, al encontrar paulatinamente el sentido del Programa, la transversalidad de la currícula, los objetivos generales que se persiguen, en fin, las bondades e impacto del Programa en la búsqueda de la calidad educativa.

El tiempo que duró la Formación en el curso intensivo del Programa me dejó cierto cansancio físico, dado que era un cúmulo de conocimientos mismos que había que convertirlos en competencias, comprendo que no había otra manera de adquirirlos pero sí fue muy desgastante.

Respecto de mi experiencia como Formador, he de comentar que fue un reto desde la primera hasta la últimas sesiones presenciales y de contexto; esto es que durante las primeras me ganó un tanto el miedo al fracaso, pero fue un proceso sistemático el que realicé, mismo que poco a poco fue dándome elementos que fomentaron la confianza en mí, la labor educativa en las sesiones presenciales las desarrollé con más certeza y paulatinamente y, al parecer logré cubrir las expectativas que tenían de mí los Directores, el Programa y las propias, considero que realicé un trabajo aceptable.

## FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA DE TUTORÍA, ASESORÍA Y FORMACIÓN PRESENCIAL

Fortalezas:

En cuanto a mi formación personal considero que unas de ellas son:

- La elaboración de planeaciones en sesiones presenciales y tutorías.
- Empeño para prepararme lo mejor posible previo a las sesiones presenciales y tutorías.
- Excelente equipo el de la Región Sur.

- Fortalecimiento paulatino de algunas competencias como Formador.
- Estrategias comunicativas, las referentes a gestión escolar.
- Normatividad.

Áreas de mejora:

Algunas estrategias para hablar en grupo:

- Manejo de grupos.
- Profundizar en los temas a asesorar.
- Mayor capacitación en las TICS.
- Variedad de elementos didácticos.
- Poner más atención a las indicaciones.
- Falta de un Trayecto Formativo para profesionalizar mi práctica.

## FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA DEL SISTEMA DE FORMACIÓN

Fortalezas del Equipo de Reingeniería:

- Compromiso.
- Entrega.
- Identidad hacia el Programa.
- Profesionalismo.
- Calidad humana.
- Honestidad, seriedad y respeto.
- Respuesta y apoyo inmediato por cualquier medio.

Áreas de mejora:

- Guías y lecturas del Formador incluidas en un solo documento.
- Es necesario considerar que para asegurar una comunicación eficaz hace falta internet de banda ancha y un equipo de cómputo, máxime que otros profesionales de la educación de otros programas han tenido ese incentivo.

## DISPOSITIVO PEDAGÓGICO PARA LA AUTORREGULACIÓN DE MI PRÁCTICA

El suscrito, Prof. José Ángel Contreras Chávez, Formador del PFDC en la Región Sur, y una vez concluidos los trabajos correspondientes a la etapa de Regionalización, manifiesto mi Dispositivo Pedagógico para la autorregulación de mi práctica, en cuanto a la:

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO FORMATIVO CON LOS DIRECTORES

Durante las primeras sesiones tanto presenciales como de tutoría, alcancé a reflexionar sobre algunas áreas de mejora que tenía que mejorar o bien regular en mi interrelación con los Directores; por ejemplo,

- Fue patente el nerviosismo que manifesté en las primeras sesiones, de pronto me ganó desconfianza por realizar un trabajo de calidad y como que empecé a dudar respecto de lo que estaba exponiendo ya sea en grupo o personalmente con algún Director, y a mí me quedaba claro que estaba evidenciándome, eso sumaba más mi inseguridad, todo ello aún a pesar que según yo me consideraba bien documentado y con una planeación acorde a las temáticas. Estos momentos fueron verdaderos obstáculos para mi autoconfianza, estaba cierto que el problema era precisamente contar con mayor seguridad para desenvolverme en grupo, aún con la experiencia y preparación que he tenido al respecto, entonces tuve un diálogo interno donde concluí que precisamente el problema era el que estoy enunciando, entonces la forma en que poco a poco logré autorregularme fue dejando de pensar que me estaban cuestionando los Directores con sus miradas, el dejar de escucharme en lo que yo mismo hablaba y mantenerme ocupado con los recursos que estaba trabajando, así como acercarme con los Directores, motivando la participación, tener cerca mi planeación y agenda para ir adecuando los tiempos y las actividades, no tener pena al aceptar cierto desconocimiento cuando me cuestionaban sobre algún tema fuera de la agenda y del cual no estaba preparado para en vez de contestar alguna suposición mía, mejor les aseguraba que en la siguiente sesión aclararía con sustento teórico lo que

me preguntaban, de esa manera ya no me ponía nervioso cuando no tenía la mejor respuesta, la andragogía me ayudó mucho en este asunto, apoyarme con diversos materiales electrónicos me ayudó mucho para sentirme seguro de mis exposiciones pero más me ayudó el trabajar con un rotafolio donde yo mismo escribía mis participaciones y ahí también esquematizaba y socializaba las preguntas y las temáticas, por supuesto un elemento que me autorreguló fue precisamente el leer y releer los textos, además de investigar en este caso en el internet tanto otros autores como otros conceptos del tema.

Este proceso fue difícil pero considero que lo superé al cabo de las primeras cuatro sesiones, donde ya habíamos hablado de asertividad, andragogía y estrategias de comunicación, la empatía con los Directores fue en buen apoyo ya que sentí que ellos me animaron y por supuesto me ayudaron a sobrellevar esta área de mejora hasta que en las sesiones posteriores por fin dejó de ocasionarme titubeos.

- El otro tema en que me autorregulé es el que tiene que ver con el querer participar cuando estaba otro Formador exponiendo su tema ya que si bien es un apoyo este tipo de participaciones también me di cuenta que se daba un descontrol con el tutor en turno, así como las intervenciones de ellos, por lo que lo comentamos y quedamos que solo en los casos en los que era muy necesario intervenir y sin llegar a evidenciar al expositor en turno o bien cuando el mismo Formador así lo solicitaba.
- Un reto personal fue mejorar en la utilización de las TICS, ya que si bien tenía conocimientos básicos, me di cuenta que me faltaba más entonces tomé un curso básico en internet y en power point, mismos que me hicieron mejorar mis presentaciones y mi seguridad al exponer.

Los anteriores puntos que comenté, tal vez no estén bien establecidos como dispositivos pedagógicos, hago el comentario que no encontré en mis archivos la estructura de dichos instrumentos, por esa razón los enumeré de esta manera, lo que sí es claro es que considero que logré superar a los retos que me fijé, producto de algunas de mis áreas de mejora.

La función del Asesor Técnico Pedagógico, entre otras funciones, se ocupa de:

- Apoyar pedagógicamente a Docentes y Directores en lo que respecta a algunas actualizaciones pedagógicas, para el propio desenvolvimiento laboral y profesional de los Docentes y Directivo.
- Asesorar y acompañar en el conocimiento y aplicación de los diferentes Programas y Proyectos Pedagógicos que establece la Secretaría de Educación Federal y Estatal, como el Programa Escuelas de Calidad, Programa para abatir el rezago en la Educación Básica, Programa Estatal de Lectura, Atención Preventiva y Compensatoria, Programa Enciclomedia, Talleres Generales de Actualización, Consejos Técnicos Escolares, entre otros.
- Ser el punto de convergencia entre las funciones pedagógicas de Directivos con Supervisores dentro del Sector Educativo; y es aquí donde se encuentra el objeto sensible e importante para pretender que estos actores; trabajadores de la educación se involucren conscientemente en la necesidad de hacer lo propio para procurar un cambio benéfico y real en cada entorno escolar.

Los Directores resultan ser las personas con quien más se tiene relación respecto a la labor técnico-educativa, y es de ellos de quienes, a partir de interacciones en materia educativa, se han encontrado una serie de situaciones problemáticas que inciden en esta función y que desde la misma pueden llegar a solucionarse por medio de procesos y modelos educativos que tienen que ver con la profesionalización de la función directiva y más aún con el fortalecimiento de Competencias.

## 7. CONCLUSIONES

Con la aplicación y seguimiento del programa de Formación de Directivos por Competencias, que fue la base para la elaboración del presente documento por medio de la presentación de una problemática producto de la reflexión sobre el actuar directivo en algunos directores de Educación Básica circunscritos en la Región Sur del Estado, se da cuenta sobre la necesidad de profesionalizar la práctica directiva por medio de las competencias que tienen que adquirirse, desarrollarse y fortalecerse con el objeto de que el Director realice su función con profesionalismo.

Es posible asegurar cambios en los conocimientos, en los procedimientos y sobre todo en las actitudes de quienes participaron en esta experiencia formativa que llevan a fortalecer la tesis de que es necesario y factible profesionalizar al Director en su práctica y en su persona, así es como se legitima el modelo en Alternancia como un proceso sistemático que cumple la misión para la que fue diseñado e instituido, ya que existe congruencia en sus fases de formación presencial, de autoformación y de contexto, además que responde al objetivo:

Transformar sustancialmente la gestión educativa, a través de la profesionalización del Director de Escuela de Educación Básica y así garantizar una formación de calidad en los niños, niñas y jóvenes de Jalisco.

Asimismo, los directores reconocieron la necesidad de realizar su labor no solo de la mejor manera ni de buena voluntad, sino con los conocimientos pedagógicos, jurídicos, del contexto, de organización, de comunicación dialógica y asertiva, de gestión escolar, de plan y programas de estudio, de los perfiles y estándares de calidad que establece la globalización, y que determina la OCDE, de administración y demás competencias que se requieren asumir y practicar en su desempeño cotidiano, como una responsabilidad implícita e inalienable que por definición de su función debe cumplir, pero sobre todo con cierta motivación y compromiso moral.

Así también que el director debe manejarse: como Coordinador de las actividades de la escuela, como administrador de las áreas y recursos de la escuela, como líder que garantiza que los recursos pedagógicos, administrativos y materiales sean aplicados de forma oportuna y eficiente para la generación de mejores ambientes de aprendizaje, como promotor de la escuela para la obtención de recursos pedagógicos, administrativos y materiales de acuerdo a las necesidades institucionales y como supervisor de las actividades administrativas y pedagógicas de la escuela.

Durante este proceso se da cuenta de que los Directores:

- Reflexionaron entre otras varias temáticas, sobre la urgencia, necesidad y pertinencia de reconocer sus fortalezas y sus áreas de mejora en cuanto a su función directiva pero también de su propia persona, respecto de las competencias y aprendizajes que propone el Programa, de manera tal que sintieron la necesidad de operar un cambio en su cultura directiva escolar, que empezó con reconocerse como Directores que deben modificar su paradigma y práctica, respecto de lo que debe ser un Director competente y trabajar sobre ello, y de ese modo lograr ese cambio de la cultura lleva a mejorar la calidad educativa.
- Identificaron la importancia de su participación dentro de la Formación en Competencias mediante el análisis de la currícula y la metodología a seguir, como una oportunidad para el desarrollo de competencias que les facilitaron su desempeño como directores profesionales dentro de su comunidad educativa.
- Reconocieron la importancia de la formación permanente como parte del compromiso para el desempeño de su función directiva.
- Participaron de un clima social positivo mediante mecanismos de autorregulación, que permitieron generar los instrumentos para el seguimiento y operación de la modalidad del Programa de Formación de Directivos en Competencias.
- Reconocieron los tipos de comunicación según el contexto y la importancia de aplicarlos para lograr interactuar efectivamente de forma interpersonal o masiva empleando diferentes códigos.

- Identificaron los elementos o principios de un Modelo de Gestión Participativa con la finalidad de fortalecer los procesos al interior de la Institución Educativa y dirigieron al colectivo a la construcción del Proyecto Escolar.
- Incorporaron el modelo de evaluación en el marco de la calidad dentro de los procesos y proyectos de la escuela para dar cumplimiento a la política educativa nacional.
- Analizaron los diferentes tipos de evaluación, sus características, usos y sus ventajas y limitaciones en el marco del sistema de evaluación escolar.
- Identificaron los elementos de un Modelo de Gestión Participativa así como los principios y metodología de la Planeación Estratégica Colaborativa.
- Identificaron los momentos y criterios para el seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Escolar, así como la metodología para la construcción de Rutas de Mejora Escolar.
- Desarrollaron estrategias de acompañamiento, asesoría y tutoría del personal docente y administrativo bajo el enfoque andragógico para fortalecer su desarrollo profesional y el de los Docentes en su Centro de Trabajo.
- Reconocieron las potencialidades del personal de la escuela a partir de los principios del enfoque andragógico.
- Se apropiaron de elementos y principios fundamentales de la programación estratégica para organizar, dirigir y dar seguimiento a los proyectos que integran el Programa Anual de Trabajo, mediante la definición y comisión de tareas al personal, a partir de sus perfiles y de las necesidades del centro.
- Adquirieron herramientas que le permitieron sistematizar los procesos para la obtención y ejercicio de los recursos financieros.
- Mejoraron en la negociación con los diferentes actores para obtener resultados en beneficio de la comunidad escolar.
- Fortalecieron la necesidad y responsabilidad por aplicar los principios y normas que regulan el gobierno escolar en materia laboral y en funcionamiento de la escuela.

Mi consideración personal sobre este respecto; establece que es necesaria e imprescindible la aprehensión y el fortalecimiento de competencias directivas, con el propósito de que el Director de Educación Básica realice su función con calidad y con un conocimiento pleno de su labor y de las habilidades y actitudes y aptitudes que debe interiorizar y en consecuencia exteriorizar durante el desarrollo pleno de su función directiva.

Independientemente que el director pase por un curso formal donde se le forme en modelo de Alternancia basado en Competencias, y/o se fortalezcan sus capacidades que pueda o no contar ya con ellas; se hace necesario, dadas las expectativas que la estructura educativa y la sociedad misma tienen y precisan al Director en la cotidianidad de su hacer escolar.

Si bien es cierto que dicha apropiación de conocimientos demandan un esfuerzo adicional a su tarea directiva, también lo es que con seguridad contará con las herramientas necesarias que propicien en consecuencia desarrollar sus capacidades como persona y como director escolar.

A esta razón, y basado en las anteriores argumentaciones bibliográficas y las propias derivadas de mi participación durante este proceso, afirmo la pertinencia y factibilidad de que el Director de Educación Básica, ya sea que esté actualmente en funciones o bien que participe para la promoción de estas funciones; debe tanto en uno u otro caso, capacitarse profesionalmente para desarrollar su función basado en Competencias Directivas.

## REFERENCIAS

- Adam, F. (1997). *Algunos Enfoques sobre Andragogía*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Antúnez, S. (2005). *Organización Escolar y Acción Directiva* (2005). Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Bruchmann, (2007/). *Foro Republicano, El cambio desde adentro*.
- Ministerio de Educación. (2005). *Apuntes sobre Competencias*, p. 3, Bogotá, Colombia.
- OCDE. (2007). *Política de Educación y Formación, Mejorar el Liderazgo Escolar*, Volumen 1: Política y Práctica (Traducción), síntesis p. SEP.
- Perrenoud, P. (2000). *Construir competencias*, entrevista por Gentile, P. PFDC. Módulo 3, Bloque I, p. 7, SEJ.
- Programa de Formación de Directivos en Competencias. (2007). Introducción. p. 4, SEJ.
- OCDE. (2007). *Resumen ejecutivo, PFDC, Mód. 3, Bloque 1, Pedagogía*, p. 48. SEJ.
- Romero, C. (2007). *La escuela media en la sociedad del conocimiento, Ideas y herramientas para la gestión educativa. Autoevaluación y planes de mejora*, p. 166, Buenos Aires.
12. Tobón, S. (2009). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*.