



UPN



Unidad 096

MAESTRÍA:

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

CON ESPECIALIZACIÓN EN

Gestión Educativa y Procesos Organizacionales en Educación Básica

PROYECTO DE TESIS

**Necesidades de formación para
directores de escuelas de educación
básica en un contexto escolar por
competencias.**

PRESENTA:

Aquino Morales Nelly

Director de tesis

Dr. Héctor Gaspar del Ángel

Ciudad de México a 05 de febrero del 2023

Agradecimientos

La presente investigación está dedicada principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados, porque sin el nada sería posible, gracias por todo aquello que me das y no medas, confié plenamente en tu voluntad.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, pero especialmente a mi madre, Eva Morales Nava, gracias por nunca dejarme sola y que a pesar de mi rebeldía e inestabilidad siempre has estado ahí para guiarme con tus consejos y apapachos gracias a ti y a la educación que me has dado es que he llegado a donde estoy, es un orgullo y privilegio ser tu hija, te amo mamá.

A mis hijos, Fausto Sadi y Nelly Monserrath, por brindarme todo su apoyo y comprensión, ustedes liberan mi mente de toda adversidad que se pudiera presentar impulsándome siempre hacia adelante, y a buscar siempre una solución a todo lo que se interponga en nuestro camino, somos un gran equipo, a ellos mi infinito amor y gratitud, son mi inspiración.

A mis hermanas Jeny y Jessica Saudi por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida, son mi ejemplo y mi fortaleza.

Agradezco infinitamente a los docentes de la Universidad Pedagógica Nacional unidad 096, Dra. Anabela López Brabilla, Dra. Olga Rocío Díaz Cancino, Dra. Mariana Hernández Olmos y a la Dra. Blanca Irais Uribe Mendoza por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra maestría, y de manera especial, a mi asesor de tesis, el Doc. Héctor Gaspar del Ángel, quien con su guía, paciencia, y rectitud como docente han hecho posible la culminación de este proyecto, gracias a sus enseñanzas ha cambiado la forma en la que miro las organizaciones, gracias.

A todas las personas que a pesar de mis ausencias y mis momentos de desesperación siempre estuvieron ahí alentándome a continuar con este proyecto de vida sin dejarme sola y motivándome día a día, gracias.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 6 |
| Justificación | 7 |
| Pregunta de investigación | 8 |
| Problemática y planteamiento del problema | 9 |
| Objetivo General | 11 |
| Hipótesis..... | 11 |
| Capítulo 1. | 12 |
| Marco contextual de la formación por competencias en el marco de la sociedad del conocimiento. | 12 |
| 1.1 El contexto global de las naciones y la sociedad del conocimiento..... | 12 |
| 1.2 Los sistemas de educación y formación en ambiente basado por competencias | 15 |
| 1.2.1 Declaración mundial de educación para todos..... | 18 |
| 1.2.2 La educación a lo largo de la vida y para la vida. | 19 |
| 1.2.3 Futuros de la educación: Aprendiendo a transformarse | 21 |
| 1.2.4 Estudios sobre la formación directiva a nivel internacional | 22 |
| 1.2.5 Sistemas de formación basados en competencias | 25 |
| 1.2.6 Nuevas tecnologías y sistemas de aprendizaje | 27 |
| 1.2.7 Introducción de las competencias a la Educación Superior..... | 29 |
| 1.2.8 El proyecto Tuning (2000) | 31 |
| 1.2.9 El modelo de educación y formación basada en competencias. | 35 |
| 1.2.3 Políticas públicas educativas de capacitación docente, directiva y de supervisión en México..... | 43 |
| Capítulo 2 | 60 |
| Marco teórico de la escuela como organización..... | 60 |
| 2.1 Teoría de las Relaciones Humanas y burocracia. | 60 |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | |
|---|-----|
| 2.2 Teoría del comportamiento y contingencia | 62 |
| 2.3 Teoría de las Nuevas relaciones Humanas..... | 64 |
| 2.4 Teoría del Nuevo Institucionalismo (NI)..... | 64 |
| 2.5 La escuela como organización..... | 67 |
| Capítulo 3: | 72 |
| Perspectiva de gestión en las escuelas de educación básica a nivel primaria..... | 72 |
| 3.1 Modelos de Gestión | 72 |
| 3.1.1 Marcos conceptuales de gestión..... | 75 |
| 3.1.2 Tipos de Gestión..... | 78 |
| 3.2 Dirección Escolar | 80 |
| 3.2.1 Perfiles del director de escuela primaria según indicadores | 81 |
| 3.2.2 Promoción vertical a director de escuela primaria | 83 |
| 3.3 Modelos de Liderazgo Educativo | 84 |
| 3.3.1 Definición | 85 |
| 3.3.2 Competencias del Director (SOFT-HARD)..... | 88 |
| 3.3.3 Competencias no académicas o blandas | 91 |
| Capítulo 4: | 94 |
| las necesidades formativas para directores en un contexto de gestión escolar por competencias | 94 |
| 4.1 Ubicación geográfica de la zona escolar donde se llevó a cabo la investigación:..... | 95 |
| 4.2 Marco metodológico | 98 |
| 4.3 Presentación de los datos obtenidos y su interpretación..... | 103 |
| HABILIDADES DE GESTIÓN | 108 |
| Anexos..... | 140 |
| Bibliografía | 131 |

Introducción

La educación es la puerta de entrada al aprendizaje de las competencias y los valores necesarios para colmar aspiraciones, permite que las personas realicen plenamente sus posibilidades y mejora sus medios de sustento y los de generaciones futuras (La educación ante todo, 2012), ante esto dentro del sistema educativo los directivos juegan un papel crucial para que esto pueda suceder, diagnosticando, siendo guía o mediador del conocimiento, motivando, preparando los recursos didácticos, creando ambientes agradables, dando seguimiento a cada una de las personas a su cargo, entre muchas otras actividades más, aunado a esto es que considero importante enfocarme en los docentes con este cargo, en su contexto laboral y su capacitación, debido a que el nivel de exigencia en las actividades de gestión educativa para con los equipos directivos está aumentando día a día. La aparición de nuevos temas, de los que se responsabiliza a la dirección para que les dé respuesta, exige que el director y el resto del equipo directivo tengan determinados conocimientos, aptitudes y capacidades para poder desarrollar su función. Parte de esta situación se debe a que estamos en una época de transformación social, tecnológica y cultural que afecta directamente a la comunidad escolar (Vazquez,2016 p.159) y aunado la situación de pandemia en la que nos encontramos el reto es aún más desafiantes.

Justificación

Dentro de la comunidad educativa en la que me encuentro laborando, cada uno de los integrantes que la conforman presentan ciertas necesidades como en cualquier otra profesión o ámbito laboral, en el caso de los directores, estos cargan con la responsabilidad de satisfacerlas a fin de que se ofrezca un servicio educativo de calidad, lo que exige el desarrollo de competencias para una gestión que favorezca el desarrollo de aprendizajes y en la toma de decisiones para la resolución de conflictos dentro del centro educativo al que pertenecen, ya que atienden problemas, situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, ya sea en con el personal a su cargo o bien con los alumnos y sus familias.

Dentro del ámbito laboral la gestión “constituye una de las actividades más importantes para alcanzar la eficiencia de una organización y que es el gerente quien tiene la responsabilidad de planificar actividades en beneficio de la institución que administra para obtener mayor productividad y excelencia en el proceso administrativo, y por ende en el desempeño laboral, donde la educación no escapa de la actividad gerencial” (Linares,2004), en el caso de la ciudad de México la formación especializada a directores es escasa, siendo que se ofertan cursos pero la mayoría de estos están enfocados al fortalecimiento de conocimientos curriculares y al mejoramiento de didácticas referidas a estos conocimientos y no al desarrollo de competencias directivas indispensables para el buen funcionamiento de cualquier organización, al respecto Martha Ales (2019), nos menciona que “los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función”, de ahí la importancia de brindar capacitación a los docentes en el desarrollo de dichas competencias.

La presente investigación busca presentar información que sea útil para la comunidad educativa y así reforzar una gestión bajo un modelo por competencias para el desarrollo de las habilidades indispensables para una gestión efectiva en favor de los estudiantes y la comunidad escolar.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las necesidades de formación por competencias para el ejercicio de sus funciones de gestión como directores de las primarias en la zona escolar 238 de la Ciudad de México?

Para poder responder a este cuestionamiento general, se desprenden otras preguntas

¿Cómo está estructurado el sistema educativo mexicano para la formación del personal encargado de la gestión escolar?

¿El sistema educativo mexicano proporciona una capacitación adecuada para el logro de los objetivos que establece en el marco de la Nueva Escuela Mexicana?

¿Qué tan importante es que un directivo tenga la capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones?

¿Cuáles son las competencias requeridas por el personal directivo para cumplir sus funciones?

Problemática y planteamiento del problema

Suele suceder que los docentes responsables de la gestión escolar no cuentan con las herramientas necesarias para lograr una gestión escolar de calidad, en la mayoría de los casos los directivos han desarrollado las habilidades necesarias para desempeñar su función de manera empírica bajo el ensayo y error, según estipula el documento de la SEP Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, menciona que el director de escuela, “atiende las situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, con apego a la normativa vigente y con base en su conocimiento y experiencia” (SEP,2021), al respecto retomare dos aspectos que considero importante mencionar, primero, si bien, la normativa vigente es general, aplicable para todos, no todos los docentes la conocen, y en el caso de los directores este conocimiento es fundamental para el buen funcionamiento de la institución, para identificar las funciones de cada persona a su cargo, sus derechos y obligaciones, regula hasta cierto punto el comportamiento humano, etc., en cuanto a conocimiento, los directivos con poca frecuencia se acercan al personal a su cargo para identificar sus habilidades, intereses, y necesidades para poder desarrollar un sentido de pertenencia y motivación de los miembros de la organización para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes, y para que todo esto se pueda llevar a cabo el encargado de la institución escolar debería estar capacitado.

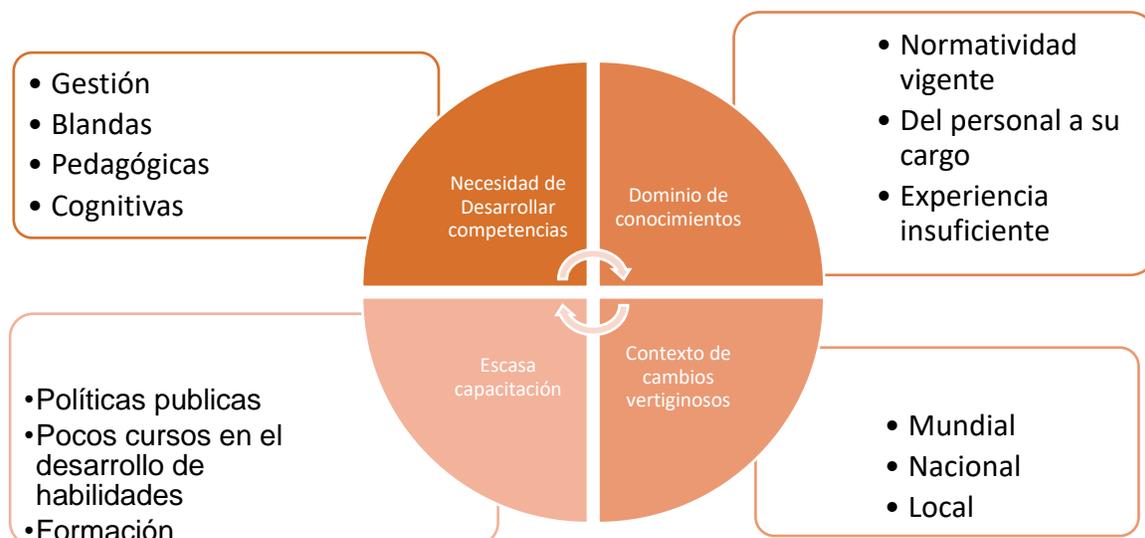
Stephen Anderson (2010), nos menciona que las practicas concretas para lograrlo son “(1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas”, en mi perspectiva el desarrollo de las habilidades interpersonales que le permitan un acercamiento efectivo a su comunidad le permitirá el crecimiento de la institución en el marco de alcanzar los logros académicos en sus alumnos, creando ambientes laborales fructíferos que guiaran a la institución para que prevalezca en un marco innovación y crecimiento continuo.

En cuanto a la experiencia, si bien es un factor valioso para el desarrollo de sus actividades que facilita el desarrollo de competencias en el campo de acción y otorga sin fin de conocimientos, sin embargo, no lo es todo, ya que no cuentan con una preparación específica para su función que les brinde las herramientas necesarias para una gestión de calidad y alcanzar los niveles aceptables que corresponden a su cargo que marcan los perfiles profesionales establecidos por la SEP, que les permite responder a las necesidades educativas de la realidad en la que vivimos.

Por otro lado, esta competencia se adquiere con los años de ejercicio de su función, y mientras esto sucede los directivos están bajo ensayo y error, no dudo que hay excelentes profesionales como directivos o supervisores, sin embargo, es primordial la capacitación para aquellos que ingresan en este campo laboral o para aquellos que lo requieran para su buen desempeño y no estar a la espera a que la experiencia se las proporcione.

El propósito principal de este estudio de investigación empírica aplicada, es identificar las necesidades de capacitación en el ámbito de competencias de directores en las escuelas primarias de la zona escolar 238 de la Ciudad de México. Como instrumento de recolección de los datos se utilizará la entrevista y encuesta.

Esquema del planteamiento del problema:



Objetivo General

Conocer las necesidades básicas de formación por competencias que deben adquirir los directores para el ejercicio de sus funciones en gestión en las organizaciones escolares de educación básica a nivel primaria, en especial la zona escolar 238 de la Ciudad de México.

Objetivos específicos

- 🦋 Profundizar en el concepto de la formación en competencias, como herramientas propias de la gestión en el contexto mundial, nacional y local (CDMX)
- 🦋 Conocer del SEM, el marco de políticas públicas encargadas de la formación del personal a cargo de la gestión escolar.
- 🦋 Especificar qué Diseñar, construir e implementar instrumentos que evalúan e identifican las competencias que requiere la función directiva del Nivel Primario, de escuelas públicas, para el desarrollo de una gestión eficaz.

Hipótesis

- Directivos y responsables de la toma de decisiones en un centro escolar reconocen la importancia de capacitarse y capacitar a su personal en competencias para obtener mejores resultados en los aprendizajes de sus alumnos.

Capítulo 1.

Marco contextual de la formación por competencias en el marco de la sociedad del conocimiento.

En nuestro mundo basado en el conocimiento, la educación es la mejor inversión que los países pueden hacer para construir sociedades prósperas, sanas y equitativas, donde cada individuo pueda desarrollarse de la manera óptima y así tenga mayores posibilidades de crecimiento, no solo en el aspecto económico, sino en conocimiento y percepción del mundo que lo rodea ampliando su panorama hacia dimensiones desconocidas que sin una formación podrían no alcanzarse.

Así mismo, al ampliar las posibilidades educativas podemos abrir el cauce a pautas nacionales más equitativas, dinámicas y resistentes al cambio continuo y permanente, siendo la educación uno de los factores más importantes ya que juega un papel central para el desarrollo de la sociedad y el individuo en pro del bienestar mundial.

1.1 El contexto global de las naciones y la sociedad del conocimiento

“Es la sociedad que considera el conocimiento como activo fundamental para el progreso y que centra sus esfuerzos en facilitar que todas las personas puedan potenciarlo, difundirlo e intercambiarlo uno de sus objetivos es encauzar este conocimiento hacia fines positivos que permitan el desarrollo de una sociedad avanzada, racional, equitativa y comprometida con el bienestar de las personas y con el cuidado del entorno natural”. (sociedad del conocimiento, 2021), para hacer frente al a una sociedad en constante cambio y que

produce información de manera acelerada, en particular a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC),

La sociedad del conocimiento, trata de un concepto que aparentemente resume las transformaciones sociales que se están produciendo en la sociedad moderna y sirve para el análisis de estas transformaciones, para enfrentarlas y llevar a la humanidad por el camino de la innovación y adaptación a una nueva realidad constante.

En educación, esta Sociedad del conocimiento implica gestionar el conocimiento para comprender mejor cómo funcionan las cosas y entender el sentido que tienen permitiendo perder el miedo ante aquello que se desconoce debido a que se aprende a razonar y a encontrar soluciones a través de la lógica y el desarrollo de competencias que se lo permitan.

La UNESCO adopta la noción de Arredondo (2009) donde postula que “La sociedad del tercer milenio se define como la sociedad del conocimiento por la característica del lugar del conocimiento (científico) en ella”. Siendo el conocimiento el motor de la humanidad en una índole bien distinta a lo que ha sido hasta ahora.

Si bien es por ese motivo que el sistema escolar se ha quedado sin rumbo ya que no tiene la capacidad de responder a las demandas de la nueva sociedad esta rebasa las capacidades del individuo para poder organizar, procesar, seleccionar, transformar, transferir y salvaguardar la información, que se produce a pasos acelerados, de esta manera es que la necesidad una educación basada en el desarrollo de competencias académicas y no académicas resulta indispensable para el desarrollo de estas capacidades que permiten la apropiación de la información y adquirir el conocimiento así como tener la capacidad de transferirla asertivamente a sus iguales o discípulos, o bien aplicarla en su realidad.

En este mismo sentido, Arredondo coincide con Elmore (1990), en la idea de reinventar un nuevo modelo educativo y su inicio deberían ser los esfuerzos por avanzar en acuerdos acerca de cómo se entiende en la nueva sociedad qué es aprender, qué es enseñar, y qué es conocimiento válido; y cuál es el sentido de la formación, cuál es el objetivo al que va

dirigido de acuerdo a los tiempos actuales y así poder aspirar a solventar las carencias y necesidades de nuestra realidad actual no solo en el ámbito laboral sino en el sentido de la construcción del individuo en su ser, en función de el mismo, más no solo en función del aspecto funcional hacia su entorno, sino hacia la parte de la esencia del ser humano.

Arredondo plantea una nueva redefinición de los modelos del conocimiento al hacer una comparativa del paradigma tradicional y el paradigma del tercer milenio, con el objetivo de comprender los nuevos discursos de la educación centrados no solo en la necesidad de formación del pensamiento sino en un compromiso por la formación del alumno.

Modelos de conocimiento

| Paradigma tradicional | Paradigma del tercer milenio |
|--|---|
| Su objetivo es desarrollar teoría | Su objetivo es resolver problemas (usando teoría) |
| El nuevo conocimiento se revierte en la comunidad científica | El nuevo conocimiento se revierte en la sociedad |
| Enfoca los problemas de la realidad segmentándolos | Enfoca los problemas desde la necesidad de su resolución, mezclando disciplinas |
| No se compromete con la acción | Se compromete con la acción |
| El criterio de verificación es la lógica de la experimentación (¿explica el problema?) | El criterio de verificación es la lógica de la efectividad (¿resuelve el problema?) |

Fuente: Arredondo 2009

El paradigma del tercer milenio busca que el ser humano resuelva los problemas usando los conocimientos adquiridos mediante el desarrollo de competencias para asimilar la información de distintas disciplinas y de esta forma ser funcional dentro de la sociedad a la que pertenece y sea capaz de actuar en su beneficio y el de los demás, si bien esta mirada está planteada para la solución de problemas que se le presentan para ser resueltos, pero ¿el individuo es formado competitivamente para solucionar sus propios problemas?, al

respecto, el Dr. Monereo en una video conferencia respaldada por la Autoridad Educativa de la Ciudad de México, 2021 (AEFCM), menciona que la formación de los estudiantes al vincular las competencias con las disciplinas es una mala solución, porque genera personas que desean enriquecerse a costa de los demás, eficientistas, estructuradas en el saber (contenidos disciplinarios) para resolver, su propuesta va hacia dirigir las competencias hacia la solución de problemas (para qué) en el aspecto de la identidad misma del ser humano, no hacia el conocimiento para resolver, que como ya se mencionó se produce a una velocidad impresionante, más bien es proporcionarle las herramientas necesarias para que tenga un desarrollo y adaptación social óptimo en un mundo en constante cambio.

1.2 Los sistemas de educación y formación en ambiente basado por competencias

Esta serie de informes mundiales encargados por la UNESCO, van dirigidos a la capacidad de hacer frente a los desafíos que el futuro nos depara y hace recomendaciones en el ámbito de iniciativas educativas, siendo la UNESCO la base para la elaboración de dichos informes mundiales.

¿Cuál es la postura de la UNESCO con respecto a la educación por competencias?

Según la UNESCO toda la educación debe enfocarse a partir de las competencias del siglo XXI, ya que «la elección de la competencia como principio organizador del currículo es una forma de trasladar la vida real al aula». Esto significa que la educación a través de competencias es la que mejor responde a satisfacer las necesidades individuales de la realidad pertenecientes a una sociedad en la era digital.

López (2017) adopta el concepto de Cecilia Braslavsky donde establece que las competencias son “el pilar del desarrollo curricular y el incentivo tras el proceso de cambio, siendo el desarrollo de competencias el desarrollo de las capacidades complejas que

permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo” (López M., 2017), si las competencias las posee el individuo o las desarrolla a base de las acciones y las experiencias, se producirá un aprendizaje permanente que le permitirá accionar ante las situaciones que le presente su realidad actual y en un futuro, en este proceso evolutivo el individuo será capaz de adaptarse a su realidad aunque esta esté en constante cambio, “lo realmente importante no es poseer conocimientos, sino lo que se hace con ellos”. (Zambrano,2008).

Por otro lado, La UNESCO- Oreal (2017) resalta la importancia de la pertinencia y relevancia, donde la educación de calidad debe estar alineada entre las necesidades del mundo laboral y lo que se enseña; y la innovación en los procesos de enseñanza; de esta manera hace referencia a satisfacer las necesidades desarrollo económico de cada país, las propuestas de acción para lograrlo serian , entre otras, revisar las políticas y la capacitación para docentes, generar estándares de cualificación regionales y competencias equitativas, generar autonomía y responsabilidad en las escuelas, entregar a las escuelas la responsabilidad de diseñar planes de mejora y darles mayor autonomía para desarrollar sus propios modelos de aprendizaje, fortalecer y ampliar las evaluaciones de aprendizaje nacional, con el fin de incluir los resultados de aprendizaje y los factores contextuales, etc.

Si bien, cada uno de los aspectos planteados por la UNESCO (2017), pueden abrir un tema de discusión muy amplio donde resaltarían las perspectivas de cada representante de cada país, en lo personal si bien la alineación de lo que se enseña y lo que se necesita en el campo laboral es un factor que se enfoca principalmente en el desarrollo económico de cada país, dejando de lado la capacidad de innovación del propio estudiante, limitándose a solo a cubrir las necesidades de un mundo globalizado y el desarrollo económico propio de cada nación, es claro que el dinero mueve al mundo y las cuestiones económicas otorgan poder y control, pero que pasaría si en lugar de formar ciudadanos mecanizados para la adquisición de conocimientos, buscamos crear ciudadanos capaces de pensar, analizar,

investigar en beneficio propio y de su comunidad dando solución a sus conflictos mediante el uso de los conocimientos adquiridos y el desarrollo de competencias llevadas a la acción, ósea un individuo competente y conocedor para un óptimo desarrollo de su vida en sociedad.

Por otro lado invitan a la innovación en las prácticas pedagógicas para el logro de objetivos, así como la revisión de las políticas enfocadas a la capacitación de los docentes en función de su desempeño y las competencias profesionales y de desarrollo personal que mejorarían el desempeño de sus actividades en un marco de equidad, la pregunta sería, ¿está la educación de nuestro país lista responder ante dicha autonomía?, ¿la formación de los profesionales es la adecuada y la necesaria para enfrentar tales retos?, ¿el currículo satisface las necesidades de formación o capacitación en competencias laborales e interpersonales para un óptimo desarrollo en la sociedad actual y los futuros retos que la acompañan?

En la iniciativa mundial planteada por la ONU en el 2012, en el tercer ámbito prioritario, nos menciona la falta de capacidades de los docentes y la importancia de impulsar reformas en su formación para la incorporación de las nuevas competencias relativas a la ciudadanía y como consecuencia transformar la manera en la que aprenden los alumnos; si bien la educación no es la única responsable del destino de una nación, si juega un papel muy importante, en el caso de los docentes, si estos son competentes para enfrentar los retos del mundo actual y futura, podrán transmitirlo a sus educandos de lo contrario se estaría dando vueltas en un circuito sin progreso ni salida.

Aunado a esto, existen muchos factores que obstaculizan la aplicación de estas propuestas, por un lado, podemos mencionar la falta de interés por parte del profesional, al no sentirse reconocido socialmente, ni motivado, laborando en ambientes laborales autoritarios, normalizados, y verticalistas, donde la falta de oportunidades para tener una formación continua, de tal manera, es necesario que se promueva la eficiencia, la cooperación y la gestión de calidad donde se fortalezcan las habilidades básicas indispensables para que se puedan crear ambientes laborales satisfactorios encaminados al crecimiento continuo, así

como brindar los conocimientos necesarios para gestionar bajo los lineamientos y teniendo las bases pedagógicas que sustenten el buen ejercicio de sus responsabilidades y así satisfacer las necesidades de la educación de calidad en beneficio de nuestros alumnos y alumnas.

1.2.1 Declaración mundial de educación para todos

La UNESCO (1994) reconocen que la educación es una condición indispensable, mas no suficiente para el progreso personal y social, siendo la educación básica la base para un aprendizaje y un desarrollo humano permanentes sobre el cual los países pueden construir sistemáticamente nuevos niveles y nuevos tipos de educación y capacitación para la construcción de sociedades prosperas en beneficio del medio ambiente y del ser humano, donde las personas verdaderamente adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, de análisis, de selección de información, aptitudes y valores, necesarios en el mundo actual, de tal manera se ratifica la importancia de fortalecer la esencia del ser humano para el desarrollo de las competencias para la vida mediante el aprendizaje permanente, manejo de la información, manejo de situaciones, la convivencia y la vida en sociedad.

Al brindar a los profesionales de la educación una formación continua por competencias le permite desarrollar sus capacidades y su adaptación a la comunidad a la que pertenece y así sea capaz de enfrentar los retos que esta le imponga mejorando sus capacidades analíticas tecnológicas y de gestión, siendo necesarias para la aplicación de cualquier estrategia de mejoramiento de la educación básica, no obstante, son muchos los países que no proporcionan capacitación especializada para prepararlos al ejercicio de sus funciones; México no es la excepción, si bien se han creado comisiones ,sistemas y estrategias. especializadas para su capacitación, estas han dado bajos o nulos resultados, pero de este tema se hablará más adelante.

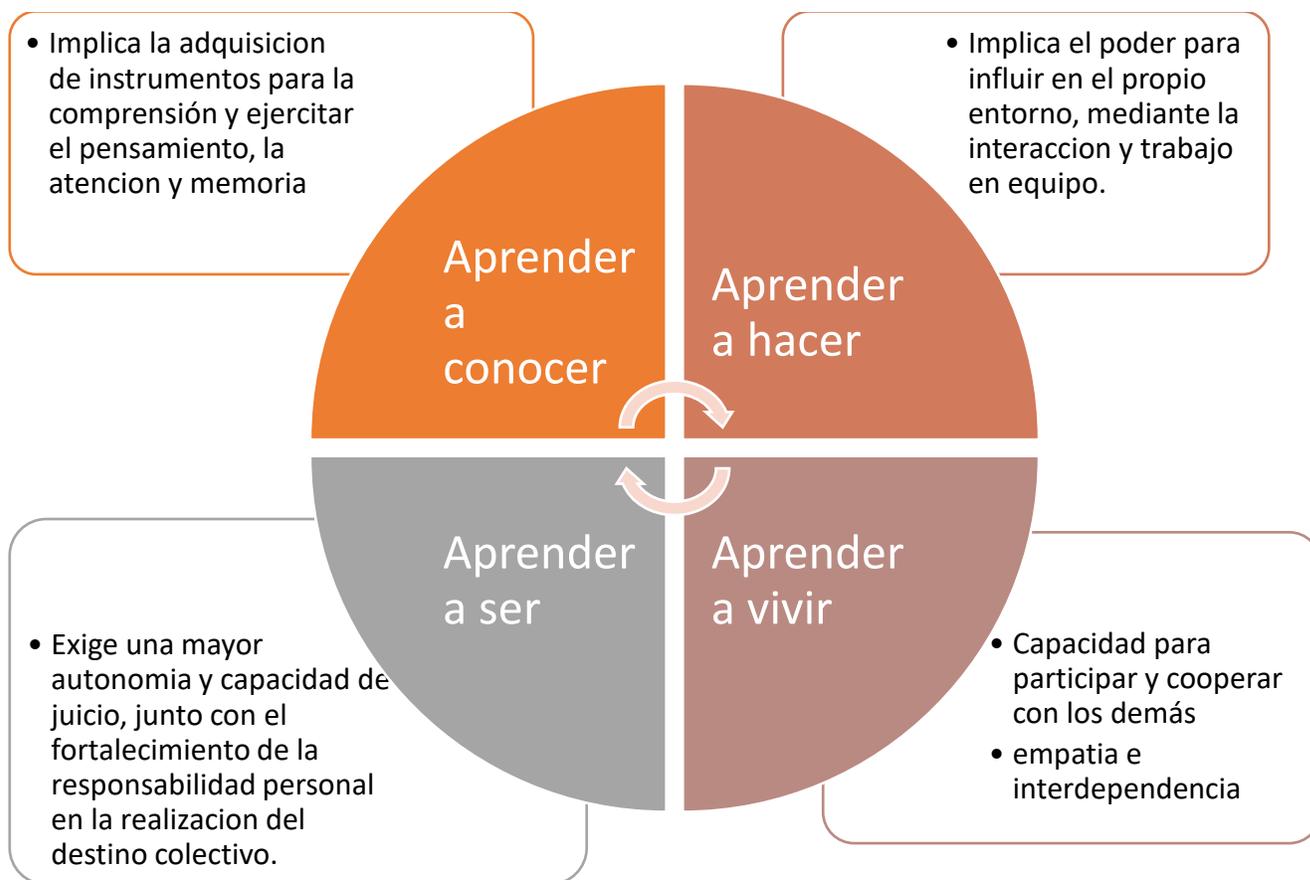
1.2.2 La educación a lo largo de la vida y para la vida.

Al hablar de políticas públicas a nivel mundial, Delors (1996), afirma que, dentro de la educación las políticas son objeto de vives críticas o son relegadas, por razones económicas y financieras, a la última categoría de prioridades; siendo que la educación es un instrumento fundamental como una vía para que la humanidad pueda progresar hacia sus ideales en cualquier aspecto incluida la superación personal, igualdad, la legalidad y justicia, democracia, etc. Al delegarla a los últimos niveles prioritarios limita la posibilidad de los gobiernos para aplicar estrategias o realizar adecuaciones a los sistemas educativos y así lograr un progreso en todas las áreas de desarrollo social y la capacidad de asimilación de la misma.

Así mismo, plantea la necesidad de plantear nuevas estrategias de reforma, preservando los elementos esenciales de la educación básica que enseñe a vivir mejor mediante el conocimiento; pero, ¿qué pasaría con la innovación, la motivación por aprender, por conocer, por descubrir, las ganas de superarse a sí mismo, el desarrollo de competencias no académicas que van dirigidas hacia las capacidades y habilidades intra- e interpersonales del individuo?, estas al ser de igual forma delegadas a la última instancia de importancia dentro de la educación genera un avance tardío o pausado, no solo es enfocarse en la adquisición de conocimientos es desarrollar en el ser humano las competencias que le permitan adquirir conocimientos y aplicarlos a la vida diaria.

En este sentido, es que maneja el concepto de educación para toda la vida, siendo la estructuración continua de la persona, de su conocimiento y sus aptitudes el foco principal de una educación permanente, siendo la escuela la encargada de inculcar el gusto y placer de aprender, la capacidad de aprender a aprender, la curiosidad del intelecto, todo esto ante el reto de un mundo que cambia rápidamente, sin olvidar la importancia de un enfoque humanista de la educación y definiendo los “cuatro pilares” de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias



Fuente: Delors 1996

Finalmente, hace la recomendación de que el desarrollo de la educación a lo largo de la vida supone que se estudien nuevas formas de certificación en las que se tengan en cuenta todas las competencias adquiridas, para su valoración y certificación ante la sociedad brindando reconocimiento de lo que es capaz de hacer en el ámbito laboral y social, en cuanto a la formación docente resalta la importancia de su actualización en conocimientos y competencias, y el planteamiento de acciones para organizar su vida profesional y tengan las posibilidades e incluso la obligación de perfeccionar su desempeño laboral y aprovechar lo que su contexto le proporciona.

1.2.3 Futuros de la educación: Aprendiendo a transformarse

Con la mirada puesta en el 2050 y más allá la UNESCO (2021) abre paso a una nueva iniciativa, “Los futuros de la educación: aprender a transformarse” donde se propone reexaminar y replantear la manera en que la educación y el conocimiento pueden contribuir al bien común mundial esto mediante la participación de los jóvenes, educadores, la sociedad civil, gobiernos, empresas y demás interesados al exponer vía correo electrónico la respuesta a la siguiente interrogante, ¿cómo el conocimiento y el aprendizaje pueden moldear el futuro de la humanidad y el planeta? mediante un proceso consultivo y amplio.

El fin de esta consulta es poder aprovechar la inteligencia colectiva mundial, y reconocer que puede haber múltiples futuros deseables y no deseables dependiendo de las características propias de cada nación, las cuales serían determinantes para describir la especificidad de sus acciones en el ámbito educativo, al finalizar, la comisión internacional sobre los futuros de la educación pretende que este “Informe genere esperanza, especialmente en tiempos de crisis sanitarias, de gobernanza, económicas y medioambientales tan profundas, y muestre cómo la educación puede ser regenerativa... A pesar de los considerables esfuerzos realizados, nuestras estrategias actuales no han logrado garantizar la igualdad de oportunidades educativas para todos.” (UNESCO, 2021).

De esta manera abren las puertas a la participación colectiva para llevar a cabo las acciones pertinentes para la regeneración de la educación como bien público y como una responsabilidad global siendo su condición de derecho humano un eje central para dicha reformulación, a espera del informe que será publicado el mes de noviembre del 2021, no queda más que ampliar el panorama ante el planteamiento de nuevas posibilidades para distintos futuro y no solo visualizar uno único como única posibilidad para los ideales de la educación.

1.2.4 Estudios sobre la formación directiva a nivel internacional

Alrededor del mundo, se han realizado infinidad de estudios para confirmar la importancia y la necesidad de capacitar y formar personal capaz de realizar una gestión efectiva para el ejercicio de sus funciones ya que esta involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control, aunado a esto deben ser capaces de responder ante las contingencias del sistema y los retos de un mundo en constante transformación.

De tal manera que organizaciones mundiales como la UNESCO consideran fundamental la formación de los directores de instituciones educativas.

En un estudio realizado en Chile, donde el objetivo principal fue evaluar la transferencia del aprendizaje de las funciones directivas al contexto de desempeño de los participantes, de un plan de formación en liderazgo directivo escolar tomando como población de referencia a 68 docentes y directivos, obtuvieron resultados que se observaron fueron:

- 🦋 Se sienten más seguros sobre su conocimiento en liderazgo directivo (95.7%),
- 🦋 Posee más argumentos en el ámbito del liderazgo directivo para sustentar sus propuestas (91.5%)
- 🦋 Se sienten preparados para asumir tareas de liderazgo directivo (87.2%)
- 🦋 Consideran que comunican con mayor precisión sus ideas a pares y superiores (91.5%)
- 🦋 Considera que sus ideas sobre procesos de mejora son más consideradas (74.5%)

Así mismo el 63.8% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que los directivos de su institución reconocen cambios en su desempeño asociados al curso, (Romero,2020).

Este estudio nos permite visualizar que la formación específica de los agentes encargados de la gestión escolar es en sí misma un avance en la organización escolar, debido a que se desarrollan las habilidades necesarias para el logro de objetivos de la institución escolar,

alcanzando mejores niveles de comunicación y autopercepción, mayor confianza en lo que pueden alcanzar con su equipo de trabajo, el liderazgo, la solución de conflictos, favoreciendo su desempeño laboral aplicando sus conocimientos en favor de la organización, y creando ambientes más seguros y confiables.

Por otro lado, Saullo M. (2018), nos comparte los resultados de su investigación, en la que su población de estudio estuvo conformada por 7 directivos y 84 docentes de nivel primario, pertenecientes a los Colegios de Provincia de Buenos y CABA de dominio particular, que pertenecen a la Provincia Santa Rosa de Lima.

En su investigación utilizó la entrevista y el cuestionario como herramientas para la recolección de datos, las dimensiones de análisis para ambas herramientas fueron:

| Entrevista | Cuestionario |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Misión y Visión</i>• <i>Relación entre gestión y estilo educativo</i>• <i>Liderazgo</i>• <i>Trabajo en equipo</i>• <i>Clima institucional</i>• <i>Relación con las familias</i> | <ul style="list-style-type: none">• Identidad• Relación directivos-docentes• Gestión• Competencias• Clima Institucional• Trabajo en Equipo• Relación escuela-familia |

Fuente: “La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión”, 2018

Concluyendo que “es imprescindible que los equipos directivos gestionen; pero más aún que logren informarse, formarse y entrenarse para alcanzar los objetivos propuestos; pero no desde la soledad de la función sino a través de una trama de relaciones que vincula a

toda la comunidad” (Saullo,2018), tanto interna como externa, si bien un director asume la responsabilidad del centro escolar, al establecer puentes y redes de comunicación solidas con un equipo de trabajo le permitirá optimizar el funcionamiento de la escuela.

Por otro lado, al decir que “el desarrollo personal está en consonancia con el desarrollo institucional” (Saullo,2018), me lleva a deducir en el caso de México que si la Secretaría de Educación Pública planteara una reforma educativa, esta debería estar en proporción a las características del personal al que va dirigido, en este caso y por ser el objeto de estudio de este documento sería los directores y docentes frente a grupo, más no a la inversa donde después de la imposición de la reforma se buscaría capacitarlos para lograr las metas planteadas donde los docentes deben cubrir las nuevas necesidades de una manera u otra, lo ideal sería poder plantear una reestructuración del currículo formador de docentes y directivos para después aplicar una reforma de lo contrario la institución estará en piso blando, sin una estructura firme que de soporte a las adecuaciones que plantean como proyecto innovador adaptado a las nuevas necesidades.

En España, al ser uno de los países precursores en innovación educativa, nos presentan aspectos importantes de mencionar con respecto a la gestión escolar que llevan acabo en sus centros escolares, tras un recorrido generalizado por las leyes que han abordado la función directiva en el sistema educativo español en los últimos veinte años, rescatan los siguientes puntos de interés:

Mediante la Ley Orgánica de la Calidad de la Educación (LOCE) incrementa la capacidad de gobierno de la dirección otorgando al Consejo Escolar la categoría de órgano de participación en el control y la gestión, a pesar de brindar cierta autonomía a la escuela, el actual modelo de dirección ha desencadenado una desafección por el cargo ocasionada por su diluida capacidad de decisoria en la toma de decisiones ya que esta está a cargo de no solo del director, sino de otros agentes que intervienen en el proceso educativo (Castro, 2011) restándole autoridad y capacidad de decisión

De esta forma es que las limitadas capacidades de autonomía de gestión influyen directamente en el desinterés de los profesionales de la educación para asumir su cargo con dedicación y esmero, debido a que su capacidad en la toma de decisiones se ve restringida, y si aunado a esto agregamos, la falta de un modelo profesional de la función directiva, la falta de motivación, el poco interés por capacitarse y poder hacer las cosas de una manera distinta, queda claro la eminente urgencia de re direccionar las políticas educativas y la formación de los directivos.

1.2.5 Sistemas de formación basados en competencias

La formación de docentes basada en competencias implica una reformulación desde los currículos aplicados en su formación, esta “ exige que sus docentes actúen de una manera competente y con el mismo modelo que quieren enseñar, combinen los aprendizajes conceptuales con las prácticas profesionales, utilicen estrategias y procedimientos de la sociedad del conocimiento, impulsen la práctica reflexiva individual y en grupo, y fomenten al máximo el aprendizaje permanente que relaciona profesionales en distintos momentos de su vida laboral” (Gairin,2011) de esta manera rescata la importancia de que tanto docentes como directivos deben estar alineados tanto con el modelo curricular y las necesidades del contexto al que pertenece para poder obtener los mejores resultados en favor de la educación, este planteamiento representa un compromiso y un reto enorme, debido a que la revolución científico-tecnológica ha dejado el modelo curricular actual desfasado de las necesidades actuales, ocasionando que docentes y directivos vayan sorteando las exigencias del sistema y del contexto como se van presentando, si bien nos proporcionan cursos de capacitación y actualización sin embargo estos nos son impartidos por profesionales conocedores de lo que plantean, lo que lleva a generar nuevamente inestabilidad dentro de las escuelas.

Gairín enlista las funciones profesionales docentes que se verían desarrolladas como consecuencia de otorgar una formación en competencias, que bajo mi perspectiva, permite desarrollar una gestión de calidad.

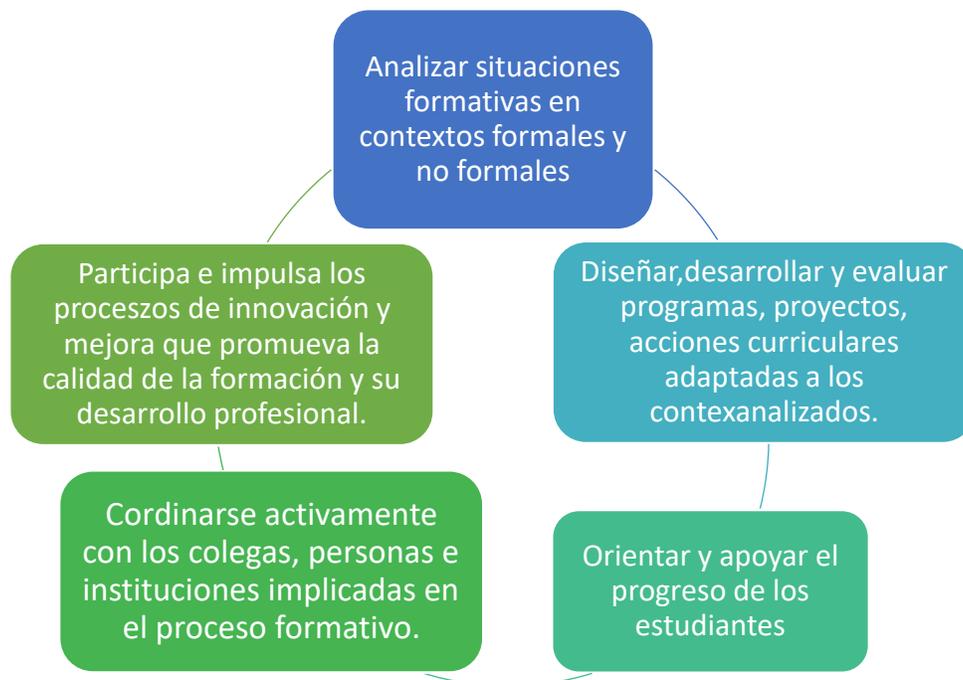


Fig. 1 Funciones desarrolladas con una formación por competencias (Gairín Sallan 2011).

Así mismo, estas funciones, en el mejor de los casos, se desarrollan mediante la experiencia, sin embargo no todas, por ejemplo puede darse el caso de que los directores o las personas encargadas de la toma de decisiones (equipo directivo) se enfoquen más en los aspectos formales dejando de lado los no formales, o bien carecen de la capacidad de diseñar, desarrollar y evaluar programas contextualizados en favor de la comunidad escolar, restándole importancia a la gestión como promotora de prácticas innovadoras por tal motivo la formación, actualización y capacitación permanente resulta vital para el buen ejercicio de sus funciones en el siglo actual.

1.2.6 Nuevas tecnologías y sistemas de aprendizaje.

A inicios del siglo XXI, se plantearon visiones proyectivas hacia el futuro, así como un análisis del estado actual de la educación y los logros alcanzados hasta ese momento, sin embargo la realidad actual en educación se vio obligada a transformarse radicalmente, sobre todo en educación básica, como consecuencia de la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 generando la necesidad de usar las tecnologías informáticas de comunicación que existían pero que hoy se han desarrollado aceleradamente, permitiendo hasta cierto punto continuar con la propagación de la información y el conocimiento entre los estudiantes.

La educación estaba en ese momento en una encrucijada entre los resultados mediocres del siglo pasado y los grandes desafíos del siglo XXI (Brunner,2000), si bien en la actualidad se han presentado grandes desafíos como la emergente necesidad del uso de tecnología y la web, no solo como herramienta para el aprendizaje y la enseñanza, sino para la supervivencia del individuo y su adaptación a los tiempos actuales, obligando a regresar la mirada hacia lo que Delors postulo en su momento y buscar superar las tenciones en educación que aún son vigentes:

- 🦋 Entre lo mundial y lo local
- 🦋 Entre lo universal y lo local
- 🦋 Entre tradición y modernidad
- 🦋 Entre el largo y el corto plazo
- 🦋 Entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades
- 🦋 Entre el extraordinario desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano. (Delors,1996)

Así mismo, los problemas aún sin resolver como la cobertura insuficiente, los niveles de exclusión en algunos países, la deserción y las altas tasas de repitencia, así como el mal manejo de los recursos destinados a la educación, han traído como consecuencia resultados insatisfactorios de aprendizaje, a pesar de los incansables esfuerzos de los gobiernos y las organizaciones a nivel mundial, de tal manera que surge la imperiosa necesidad de generar un cambio en otra dirección aprovechando al máximo los beneficios las características propias de cada nación y de las ventajas de la globalización.

Entenderemos globalización como la “creciente integración de las economías nacionales; en su núcleo fundamental, la economía global incluiría la globalización de los mercados financieros, ... Pero, además, se habla de la globalización de la ciencia, la tecnología y la información; la globalización de la comunicación y la cultura; la globalización de la política; incluso, de la globalización del crimen organizado. (Brunner,2000).

Así mismo la educación no es ajena a los efectos de la globalización, en este ámbito operaría de manera indirecta, incidiendo en aspectos como: gasto público en educación, comparaciones internacionales de resultados educacionales, reformas, al premiar o castigar las destrezas superiores, políticas educativas internacionales y presupuestarias, la descentralización y disminución de la soberanía educacional de los estados, identidad cultural, competitividad, el sentido empresarial de la educación, y la reconceptualizado del mundo en términos de flujo de información, dándole mayor peso a la T.V.; y en la actualidad a la Web y las redes sociales, de tal manera y en gran medida los efectos de la globalización serán determinantes para el avance, retroceso o estancamiento de la educación en cada país. En el mundo de hoy, todos y todas estamos relacionados de alguna manera, por lo tanto, los beneficios o daños colaterales se harán presentes en algún momento.

El acceso a la tecnología y el uso del internet acrecienta este fenómeno, permitiendo a cada individuo el acceso a la información, implicando el desarrollo de habilidades de gestión del conocimiento y de competencias, destrezas y habilidades que son indispensables para un mundo que genera información constantemente, de tal manera que le permita entender del mundo que lo rodea y le brinde la posibilidad de tomar mejores decisiones mediante el

análisis de su realidad actual, nace una razón más para la reestructuración de la educación en un sentido realista y actualizado.

Brunner (2000) planteaba que para el siglo XX las funcionalidades de las tecnologías y el uso de las Tic`s, así como los efectos de la institucionalidad educacional de las redes, traería grandes beneficios como apoyar los procesos de aprendizaje, facilitar el aprendizaje colaborativo, proporciona herramientas para el aprendizaje como la realidad virtual, proyecciones, y sensores de conciencia, todo esto proyectado para los años 2005 - 2010, en la actualidad los recursos digitales para el aprendizaje son más extensos y variados, hay del tipo para organizar y planificar, para organizar información, de diseño, para gestionar webs, para aprender idiomas, para ciencia, para la comunicación, para dinamizar las clases en línea, hasta el asistente virtual con inteligencia artificial, etc.

Si bien estas tecnologías digitales abren el panorama del ser humano a una infinidad de posibilidades de vida, de experiencias, de conocimientos, de comunicación, de interacción virtual, creatividad, etc., al mismo tiempo ha traído consigo serias desventajas sociales, ya que estas no sustituyen al ser humano, esto es afectando la interacción con el mundo real y la percepción que tiene de él y sus habilidades de sociales, por lo que habría la necesidad buscar un equilibrio en el ámbito por competencias para su uso con el objetivo de extraer el mayor beneficio con el menor o nulo de efectos negativos.

1.2.7 Introducción de las competencias a la Educación Superior

En la actualidad, vivimos en tiempos donde la educación y las cuestiones laborales exigen un cambio adaptativo a la nueva realidad que se nos presenta día a día, donde la formación continua en competencias de los profesionales es una evidente necesidad para poder enfrentar los desafíos que trae consigo la sociedad del conocimiento, si los profesionales

responsables de la formación de los educandos cuentan con la oportunidad de desarrollar habilidades, capacidades y actitudes, podrán guiar su práctica en el camino de la excelencia en favor de sus estudiantes.

En busca romper las fronteras entre naciones en el marco de la formación profesional en Europa se estableció la Declaración de Sorbona en el año de 1998, donde se postula la creación de un área europea abierta a la educación superior, esta con el propósito de establecer un marco de enseñanza aprendizaje, favorecer la movilidad de los profesionales y estudiantes de este nivel y la cooperación entre naciones en la construcción de una estrategia que otorgue mayores oportunidades laborales, de formación y de reconocimiento a nivel continental, unificando un tronco común que lo permita.

Como puntos importantes de la Declaración de Sorbona, quedan:

1. Una progresiva convergencia de la estructura global de las titulaciones y ciclos en un espacio europeo abierto de Educación Superior.
2. Crear un sistema común de niveles de Licenciaturas y de posgrado.
3. Aumentar y facilitar la movilidad de estudiantes y profesores y remover los obstáculos para la movilidad y mejorar el reconocimiento de los Títulos.

Siendo estos apartados el parte aguas para la transformación de la educación ante una sociedad del conocimiento, destacando la importancia de generar mayor número de oportunidades de desarrollo profesional, capacitación y formación en todo el continente reduciendo las limitaciones de movilidad laboral y de formación.

Posteriormente en la declaración de Bolonia 1999, al confirmar la aceptación de esta área europea de educación superior, reconocen la importancia de no perder de vista este nivel

para su adaptación continua a las necesidades cambiantes, las demandas sociales y los avances del conocimiento agregando el respeto a las individualidades de cada país como la diversidad cultural, los sistemas propios de cada nación y la autonomía de cada universidad.

Si bien, este proyecto es de las universidades para las universidades y para la formación optima de los estudiantes no solo se incluyen a los de licenciatura, también a los estudiantes de posgrados; así mismo, al resaltar la importancia de las características de cada país permiten la adaptación de este proyecto tomando las medidas necesarias a las necesidades de su propio contexto, influyendo de esta manera los aspectos económicos, políticos y sociales determinantes para su aplicación.

1.2.8 El proyecto Tuning (2000)

De esta manera surge el proyecto de Tuning 2000, plantando una visión para diseñar e implementar programas de estudio específicos para cada región construyendo y revalorizando la educación superior mediante la colaboración y el consenso de especialistas pertenecientes a diferentes entornos, siendo esa diversidad un valor primordial para avanzar en el ámbito de la educación superior.

De acuerdo con Mendoza (2014), la metodología Tuning tiene cuatro líneas de trabajo que ayudan a organizar la discusión en cada área:

- 🦋 Identificar competencias genéricas y específicas relevantes y elaborar un meta-perfil para cada área;
- 🦋 Explorar la posibilidad de un sistema de créditos que facilite la movilidad estudiantil;

- 🦋 Intercambiar buenas prácticas en los enfoques y técnicas de aprendizaje, enseñanza y evaluación;
- 🦋 Explorar cómo los marcos de aseguramiento de la calidad se pueden utilizar a nivel de programa para mejorar el aprendizaje del estudiante.

1.2.8.1 Proyecto Tuning en América Latina

En América Latina se inicia el proyecto para las universidades del 2004- 2006 con el objetivo de implantar el proyecto europeo con la participación de 18 países (González, 2004) como Cuba, Argentina, Honduras Nicaragua, etc. y así poder identificar puntos de referencia común para establecer puentes destinados al reconocimiento de las titulaciones en cada región y en otras partes del mundo, facilitando la movilidad de estudiantes y profesionales a cualquier país participante de este proyecto no solo de América Latina también en países como España, Alemania, Francia, Irlanda, Portugal, Dinamarca, etc. El propósito es reconocer las competencias genéricas y específicas (basadas en el conocimiento) para la formación y reconocimiento de profesionales y así favorecer su desarrollo profesional en el ámbito laboral y académico mediante la homogeneización hasta cierto punto su formación, de esta manera y con un sentido propio de hacer las cosas, El proyecto Tuning América latina, sigue su propia metodología basada en 4 líneas:

1ra. Identificar competencias compartidas que pudieran generarse en cualquier titulación y que son consideradas importantes por ciertos grupos sociales.

2da. Proponer preparar una serie de materiales que permita visualizar cuales serán los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación más eficaces para el logro de resultados del aprendizaje y de las competencias identificadas.

3ra. Inicia una reflexión sobre el impacto y sobre la relación de este sistema de competencias con el trabajo del estudiante y la de su media (Creditos académicos)

4ta. Asume que la calidad es una parte integral del diseño del currículo basado en competencias, lo que resulta fundamental para articular las dos líneas anteriores.

Fuente: González J. (2004)

Buscando en todo momento la calidad educativa a través del aprendizaje mutuo por parte de los 18 países latinoamericanos y estableciendo momentos de reflexión conjunta y diálogo participativo, aportando sus experiencias, avances y limitantes para poder despejar obstáculos, encontrar puntos en común, valorar aspectos positivos del otro, resolver, acordar, entre naciones en busca de seguir aprendiendo y mejorar la calidad educativa y las oportunidades de los egresados y estudiantes de licenciatura y posgrado.

1.2.8.2 El proyecto Tuning en México

Mientras tanto, la Educación Superior en México se reformula a partir de la intervención de la OCDE al realizar un reconocimiento de los esfuerzos realizados en materia de evaluación de la calidad educativa recibida por los estudiantes, y la impartida por las instituciones, y al solicitar a un grupo de investigadores de diferentes disciplinas teóricas el Proyecto: Definición y Selección de Competencias: Fundamentos Teóricos y Conceptuales” (DeSeCo, por su nombre en inglés: “Definition and Selection Competences: Theoretical and Conceptual

Foundations”) un recurso para el proceso de definición, selección y medición de competencias; además de la intervención de los proyectos Tuning, para la instrumentación de las competencias genéricas y específicas para la validación de estudios en cualquier parte de la República Mexicana y países de incorporados a este proyecto.

Esta reformulación de la educación superior en México, inicia a partir de que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) informó que en el 2005 iniciaría su participación en el Proyecto Tuning para América Latina buscando garantizar una educación de calidad e Incitando a las instituciones a involucrarse en el desarrollo económico local y a formar creadores de empresas, de esta manera se marca el inicio del tema de competencias en educación superior en México, formulando estudios de licenciatura más flexibles con especialización progresiva y respaldando permanentemente los esfuerzos del Ceneval para la evaluación y certificación de estudios o bien El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer).

De esta manera es como la educación superior ha buscado una transformación ante una sociedad que cambia constantemente, buscando adaptarse y satisfacer las necesidades que surgen por la transformación del mundo, estas propuestas al crear un sistema de créditos permiten que la formación de profesionales sea válida en cualquier parte del mundo al enfocarse en competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que permiten entre tantas otras cosas un aprendizaje permanente y adaptación al mundo cambiante al que pertenecemos enfrentando los retos que esto implica.

Este documento propone una formación dual, en conocimientos y práctica; y de cierta manera unificada y específica para directores, donde reciban una formación adecuada en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades en el campo laboral; obviamente contextualizada y actualizada que les permita tener un mejor desempeño de sus funciones, y que sea validada, reconocida y valorada de igual forma en cualquier estado de la República.

1.2.9 El modelo de educación y formación basada en competencias.

En este proceso de transición en el que nos encontramos, donde cada día se hace más urgente una modificación a la formación profesional universitaria y continua de los docentes encargados de la educación de nuestros y niños que son el futuro de nuestro país, así mismo como de aquellos docentes encargados de las cuestiones gestivas encargadas de brindar un servicio educativo de calidad, México aún se encuentra ligado a los modelos de formación tradicionales, cuyo perfil de egreso y de formación continua está sujeto a los campos y áreas relacionadas con el crecimiento económico del país y no del ser humano como tal.

De tal forma que al hablar de competencias nos referimos a destacar la importancia de que el individuo pueda identificar el dónde y cuándo aplicar el conocimiento que ha adquirido, para que estos sean útiles a sus intereses y a la sociedad a la que pertenece.

Del mismo modo se pretende que este adquiera y muestre interés por continuar construyendo su propio conocimiento que no solo satisfaga a una sociedad industrial, sino a sus intereses y necesidades personales que lo lleve a la realización personal mediante el desarrollo de actitudes y habilidades que se lo permitan bajo el modelo por competencias.

En México, CONOCER es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores, los empresarios y el gobierno, esta dependencia gubernamental es la encargada de desarrollar el potencial productivo del individuo para la competitividad, a través del Sistema Nacional de Competencias reconociendo así los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en el trabajo o a lo largo de su vida, con certificaciones nacionales

y oficiales la cual nos señala que el individuo tiene las competencias aptas para su campo laboral, no importando como se obtuvieron, sino que está de acuerdo con la norma técnica de competencias que le permitan tener un reconocimiento emitido por una instancia gubernamental.

Este sistema es un instrumento a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias laborales de las personas y satisfacer las necesidades de competencia y desempeño que el mercado laboral globalizado impone, así mismo es la dependencia encargada de:



Fuente: Conocer, 2017

De acuerdo con la página oficial de CONOCER, Los comités sectoriales de gestión por competencia estarán integrados por personas, organizaciones o empresas representativos del sector productivo, los cuales desarrollarán los estándares de competencia y promoverán los procesos de capacitación, evaluación y certificación, permitiendo que la persona tenga mejores oportunidades, así como su mejor desempeño en el ámbito laboral.

Dentro de este ámbito se estableció el Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM) , cuyo objetivo principal era mejorar la empleabilidad de los egresados de la escuela media superior, profesional y capacitación para el trabajo contribuyendo en la calidad y mejoras en sus competencias y, reorientando y fortaleciendo al SNC, sin embargo debido a recursos insuficientes de origen en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio 2020, y la crisis generada por la pandemia el programa llegó a su final de manera anticipada, de tal manera que impidió que se cumplieran con las metas y objetivos de PROFORHCOM establecidas al inicio de sus operaciones en el 2005.

Este programa tuvo como objetivo el desarrollo de competencias laborales con el fin de vincular la educación con los sectores productivos y fortalecer la economía de nuestro país, sin embargo “niega la autonomía del constructo humano subyacente a toda organización”(De la Rosa, 2002) y como se ha mencionado anteriormente, hoy en día no solo es necesario capacitar para el trabajo, la necesidad de desarrollar las competencias inter e intra personales ha ganado terreno debido a las exigencias del mundo actual, la globalización, las sociedades del conocimiento, la creación de nuevas tecnologías, y medios de comunicación, la educación a distancia, etc., numerosos estudiosos lo han propuesto, sin embargo sigue siendo un campo en el que no se ha avanzado.

En cuanto a los estándares de competencia, estos “describen el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño” (Conocer,2017), siendo estos elaborados por el comité de gestión por competencias apoyado de expertos para el ejercicio de sus funciones en el ámbito que se deseen desenvolver haciendo un análisis de las necesidades en el ámbito laboral, económico y empresarial específico.

En el sentido de expandir la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFE) incorporada a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), capacita a los sectores sociales y económicos del país utilizando la práctica como principal método de enseñanza

abriendo un abanico de posibilidades laborales, ofreciendo cursos de capacitación y actualización para el trabajo, otorgando un Reconocimiento Oficial de la competencia Ocupacional (ROCO) con el que se otorga un diploma oficial que valida los conocimientos y habilidades adquiridas a partir de la experiencia en el campo laboral, “estos cursos se imparten en 199 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) y 27 Institutos Descentralizados de Capacitación para el Trabajo (ICAT) con 279 Unidades de Capacitación, distribuidos en toda la República Mexicana”(Subdirección de Planeación, 2018) con el objetivo de incrementar la cobertura de atención de la formación para el trabajo, elevar la calidad de la formación para el trabajo y el desarrollo de competencias que le permitan incorporarse al mercado laboral.

La visión de la Educación Superior para el 2025 en México, parte del Programa Nacional de Educación 2001-2006, si bien este programa fue establecido 4 años antes de la incorporación de México al proyecto Tuning América Latina, plantea los objetivos específicos a alcanzar en cuanto a la Educación Superior.

-  Ampliación de la cobertura con equidad mediante
-  Educación superior de buena calidad
-  Integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior

Siendo uno de sus objetivos “establecer una oferta amplia y diversificada de educación continua, utilizando modalidades adecuadas para satisfacer las demandas de capacitación, actualización y formación permanente de profesionales en activo y de la población adulta en el contexto de la sociedad del conocimiento” (SEP,2001) aún quedan otros tantos objetivos por cumplir como la promoción de la oferta educativa y la creación de un currículo que fortalezca las necesidades de capacitación de directivos y docentes de este país como actores principales de guiar la formación de sus alumnos.

En España, en especial Cataluña, “asume un carácter de cierta profesionalización, al exigir a los candidatos a directores de centros una cierta formación específica previa al nombramiento” (Castro,2011)., al respecto, la promoción vertical en nuestro país, tener alguna preparación de posgrado, te ofrece mayor puntaje para obtener el puesto, sin embargo, no hay una especificidad de preparación para ejercer el cargo.

De ahí que Diego Castro de la Universidad de Barcelona, cita a Malapeira (1996) “vinculando la importancia y la necesidad de la formación específica para los gestores señala que la reflexión que se pretenden exponer sobre la necesidad de formación de los responsables de gestión será a partir de la realidad, es decir, desde el contexto universitario actual, más que desde un planteamiento teórico en el que más fácilmente se podría coincidir...” (pág.84)

Con esta sugerencia si bien deja un tanto de lado la parte teórica, reconoce que es importante, sin embargo, considero que la parte teórica representa la adquisición de conocimientos que son básicos para una gestión eficiente, pero el enfocarnos en la realidad y acercarnos para conocer las necesidades de formación de cada director para después presentar ofertas para su crecimiento profesional y mejorar el desempeño de sus funciones, sería lo primordial.

Al respecto, este mismo autor junto con sus colaboradores presentan 4 propuestas de formación directiva donde mediante “la delimitación de competencias y conocimiento teóricos y prácticos asociados derivan en la selección de contenidos vinculados a: 1) desarrollo personal y dirección de personas; 2) Gestión del cambio y planificación estratégica; 3) liderazgo del proyecto pedagógico; 4) desarrollo de las capacidades gerenciales; 5) liderazgo del entorno y comunidad educativa; y 6) evaluación y rendición de cuentas”. (Castro,2011). abarcando tanto la teoría de la practica como las competencias interpersonales necesarias para su buen desempeño.

1.2.9.1 Modelo por competencias internacionales

Alrededor del mundo distintos países han conceptualizado, tipificado y han dado sus propias perspectivas del término competencias, lo que he enriquecido su semántica introduciéndola en distintos campos de la ciencia como la tecnología, la lingüística, gestión, administración, etc. desarrollando distintos enfoques y modelos en el contexto internacional.

En la siguiente tabla se muestran cuatro de los modelos más significativos los cuales se plantearon de acuerdo con el sistema de certificación de competencias profesionales en el contexto internacional.

| Modelo de competencias basadas en... | Características | Ámbito | Enfoque | Desarrollo Inicial |
|--------------------------------------|---|---------------------|-------------|--------------------|
| El lugar de trabajo | Se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Normas de rendimiento son desarrolladas y convenidas por la Industria. Normas basadas en resultados | Laboral | Empirista | Reino Unido |
| La teoría del comportamiento | Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Normas orientadas a resultados. Especificaciones de rendimiento | Laboral - educativo | Conductista | Estados Unidos |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|---|---|---------------------|---|-----------------------------|
| | superior, definido por investigación educativa. | | | |
| La estrategia empresarial | La competencia es una realidad que permite dirigir los esfuerzos de la compañía en una ruta determinada, y por tanto requiere ciertas habilidades de sus participantes. Introduce el concepto Core Competence. | Labor al | Conductista | Japón Estados Unidos |
| Un enfoque cognitivo y de motivación | Las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva. Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom, la obra de Piaget y de Vygotski. | Educativo | Constructivista, racionalista y Empirista | Escuela Americana y Europea |
| Un enfoque holístico | La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, son aspectos esenciales de este enfoque. | Laboral - educativo | Gestalt, Sistémico, Existencialista | Europa y Estados Unidos |

Información extraída de “Modelos internacionales de Competencias Profesionales”, 2013.

De acuerdo a los enfoques antes mencionados, los más acorde a la investigación realizada en este documento serían el cognitivo y de motivación, y de enfoque holístico, el primero al hacer referencia a considerar que las competencias se atribuyen a la actividad cognoscitiva de análisis, síntesis, evaluación, etc. sin dejando de lado el contexto escolar, así como los aspectos del comportamiento humano y su motivación como factor elemental para el desarrollo de los procesos cognoscitivos.

“El modelo de competencias basado en un enfoque holístico, define la competencia como el resultado de una mezcla de aspectos personales subyacentes, como son la comunicación, el auto desarrollo, la creatividad, el análisis y resolución de problemas, a las cuales se denomina metacompetencias, necesarias para el desarrollo de las competencias cognitivas, funcionales, comportamientos y valores éticos que en su conjunto determinan la competencia profesional” (Guerrero,2013). En este enfoque considera la integración de diversas habilidades y destrezas necesarias para el buen desempeño profesional y de competencias interpersonales, cognitivas y emocionales de las cuales hablaremos en un apartado posterior.

1.2.9.2 Organizaciones Internacionales involucradas en la formación por competencias.

Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE), al ser una organización internacional encargada de diseñar mejores políticas para una vida mejor, uno de sus objetivos principales referente a Educación y competencias para la formación del docentes, menciona la importancia de “garantizar que los educadores cuenten con los conocimientos y las capacidades para mejorar sus prácticas y tener un impacto positivo en el aprendizaje”(Guría,2019) destacando que la calidad del sistema educativo de cada país depende en gran medida de la calidad de su profesorado bajo esta visión recopila información sobre el estado actual en investigaciones internacionales enfocadas a la innovación, a su preparación inicial, proyectos sobre su bienestar y calidad de la enseñanza, sin embargo no es una de las diez prioridades en materia de políticas educativas por parte de los sistemas educativos que conformaron la encuesta EPO (perspectivas de política educativa) 2016-2017 restando importancia de la capacitación para el buen desempeño de las funciones profesionales de los docentes, y enfocándose en otros aspectos no menos importantes y como consecuencia no ha sido totalmente promovida para que los profesionales de la educación cuenten

con esas herramientas de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes para mejorar su práctica en favor de sus estudiantes.

1.2.3 Políticas públicas educativas de capacitación docente, directiva y de supervisión en México.

En México, muchos profesores carecen de una formación en el desarrollo de competencias blandas y académicas, como consecuencia de la nula o escasa aplicación de las políticas existentes en esta área, ocasionando que sus habilidades de liderazgo directivo sean limitadas afectando su capacidad de alcanzar los objetivos que plantea la Nueva Escuela Mexicana, así mismo, se ven limitados para responder a los desafíos que implica una la sociedad del conocimiento y su transformación constante, de tal manera resulta imperativo adentrarnos en la formación profesional docente creando la necesidad o el gusto por superarse, para que de esta forma se sientan satisfechos de su ejercicio profesional mostrando un mejor desempeño y como consecuencia participando en transformar la vida de sus alumnos “formando ciudadanos en los valores de la libertad, la justicia, el diálogo y la democracia, además de darles las herramientas suficientes para que puedan integrarse con éxito a la vida productiva”(SEP,2020) y al ser los docentes los responsables del proceso de enseñanza – aprendizaje al igual que los directivos, su formación es primordial para lograrlo y del mismo modo podrá formar alumnos competentes.

Una política pública, implica el establecimiento de una o más estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos y/o, a la obtención de mayores niveles de bienestar social, resultantes de procesos decisionales tomados a través de la coparticipación de gobierno y sociedad civil, en donde se establecen medios, agentes y fines de las acciones a seguir para la obtención de los objetivos señalados. (Cámara de Diputados, 2003), en el caso de las políticas públicas en educación, estas controlan el comportamiento de las organizaciones determinando el modo de operar y la manera en que deben reaccionar ante las

adversidades estableciendo las pautas que lo determinan, dejando de lado, hasta cierto punto, la autonomía escolar y la capacidad de decisión de los gestores educativos (directores o encargados de la toma de decisiones), para dar respuesta a las necesidades de acuerdo a características que hacen de la organización única e irrepetible.

De igual forma, Rosalina (2020) retoma el tema de los valores y como es que se formalizan mediante regulaciones normativas y restricciones a las que deben ceñirse los sujetos; estableciendo reglas de comportamiento seleccionando y priorizando los valores indispensables para la educación, por lo tanto las políticas públicas va más allá del establecimiento de normas para el buen funcionamiento de una organización en el sentido mecánico, estas influyen en el comportamiento de las personas y su percepción de la realidad.

Dentro de las políticas públicas que rigen el sistema educativo en México en la actualidad, establece que el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio (SFCSP) es un conjunto de instituciones, organismos, servicios, productos y relaciones, articulados y regulados por la Secretaría de Educación Pública bajo la dirección de las autoridades educativas estatales, con un alto grado de adaptabilidad a las necesidades y condiciones locales, que impulsa la profesionalización de los maestros en activo como una vía para mejorar la calidad y equidad de los servicios de Educación básica en el país.

La capacitación de los docentes en activo se formula a partir de la intervención de distintos aspectos políticos educativo que dan forma, sentido y dirección a la idea de brindar las herramientas necesarias al profesional para enfrentar la realidad actual y adaptarse a los cambios que surgen día a día. Las bases de la intervención institucional para formular e implementar aspectos de formación y capacitación al sector educativo son las siguientes:



Elaboración propia

Con base en el artículo 3° constitucional postula que “la educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”. El Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional propicia el desarrollo profesional de los docentes para garantizar este precepto procurando el aprendizaje armonioso de los estudiantes y una buena gestión institucional, educativa, escolar y pedagógica.

Los artículos 12, 13 y 20 de la Ley General de Educación (LGE); mandatan la autoridad educativa federal la regulación de un Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para los maestros de Educación básica y a las autoridades locales la prestación de estos servicios; asimismo en su artículo 20, fracciones II, III y IV faculta a ambos niveles de autoridad para la constitución del Sistema, especificando las finalidades del mismo, sus metas y objetivos.

El artículo 33 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública asigna a la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio (DGFCMS) establece las atribuciones relacionadas directamente con el SFCSP proponiendo normas y criterios académicos que regulen los programas nacionales de actualización, capacitación y superación profesional de los maestros en servicio en el mejoramiento de la labor educativa de los docentes.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica expedido en 1992, sitúa al docente como protagonista de la transformación educativa y compromete como una línea de acción la actualización, capacitación y superación del magisterio, con miras a fortalecer los conocimientos y coadyuvar así a mejorar el desempeño de su función.

El Programa Sectorial de Educación 2020-2024, reconoce que “los diversos esfuerzos realizados en administraciones pasadas para crear un sistema que integre toda la información necesaria para una gestión educativa eficaz no han rendido los frutos esperados” (SEP,2020), de esta manera nuestro sistema educativo reconoce que existen deficiencias en el sector educativo y por lo tanto presentan necesidades de diverso índole, desde instalaciones apropiadas, autonomía de gestión, y la profesionalización y capacitación, como punto más importante para este documento, estableciendo estrategias de acción para que de algún modo se pueda dar solución a esta problemática mediante la capacitación, fortalecimiento de capacidades de gestión y liderazgo, impulsando el compromiso y la responsabilidad social con el sistema educativo; sin embargo el desarrollo de habilidades emocionales, disciplina y manejo de conflictos, la participación social, el desarrollo de habilidades para la vida o habilidades blandas, son herramientas igual de importantes para la formación del profesorado.

Al respecto, el marco del Programa Escuelas de Calidad, establece que el propósito fundamental es fomentar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa, lo que me lleva a pensar

que este tema ha sido abordado en repetidas ocasiones sin que se haya hecho algo al respecto, ya que solo mencionan acciones como fomentar y “promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa” (SEP,2010). Sin embargo, los directivos como encargados de la gestión educativa, refieren que no recibir capacitación específica a sus funciones para lograr lo que se estipula en este documento, cada uno toma su capacitación de forma independiente, en el mejor de los casos, o bien las desarrollan mediante su experiencia laboral.

El 08 de agosto de 2002 se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), el cual tenía la función de generar información válida y confiable sobre los distintos componentes del Sistema Educativo Mexicano (SEM), al pasar de los años, la reforma del 2013 le otorga atribuciones para la evaluación del personal con funciones docentes, directivas y de supervisión para el ingreso, promoción y permanencia, si bien el INEE no diseñaba los instrumentos ni aplica la evaluación, si era la instancia responsable de emitir criterios técnicos y lineamientos a la Secretaría de Educación Pública para su desarrollo para normalizar y supervisar este proceso, lo que ocasiono inconformidad entre docentes, directivos y supervisores, y con el apoyo por padres de familia y la CNTE, manifestando la intención punitiva y privatizadora de este proceso.

De acuerdo con la página del INEE durante el proceso de evaluación al desempeño docente se tomaron como base 5 dimensiones del perfil, los cuales tienen sus propios parámetros e indicadores propios.

| Dimensiones | |
|-------------|--|
| 1 | Un docente conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender |
| 2 | un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo, y realiza una intervención didáctica pertinente |

| | |
|----------|---|
| 3 | Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje. |
| 4 | Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos. |
| 5 | Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad |

Según estipula el **Artículo 16** de los lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal docente y técnico docente en Educación Básica en el ciclo escolar 2017-2018 fueron:

Etapas:

I. Informe de responsabilidades profesionales. Consta de dos cuestionarios que son respondidos, uno por el Docente y el otro por el Director o autoridad superior inmediata;

II. Proyecto de enseñanza. Dividida en tres momentos:

- a) Elaboración del diagnóstico y de la planeación didáctica.
- b) Intervención Docente.
- c) Elaboración de texto de reflexión y análisis de su práctica.

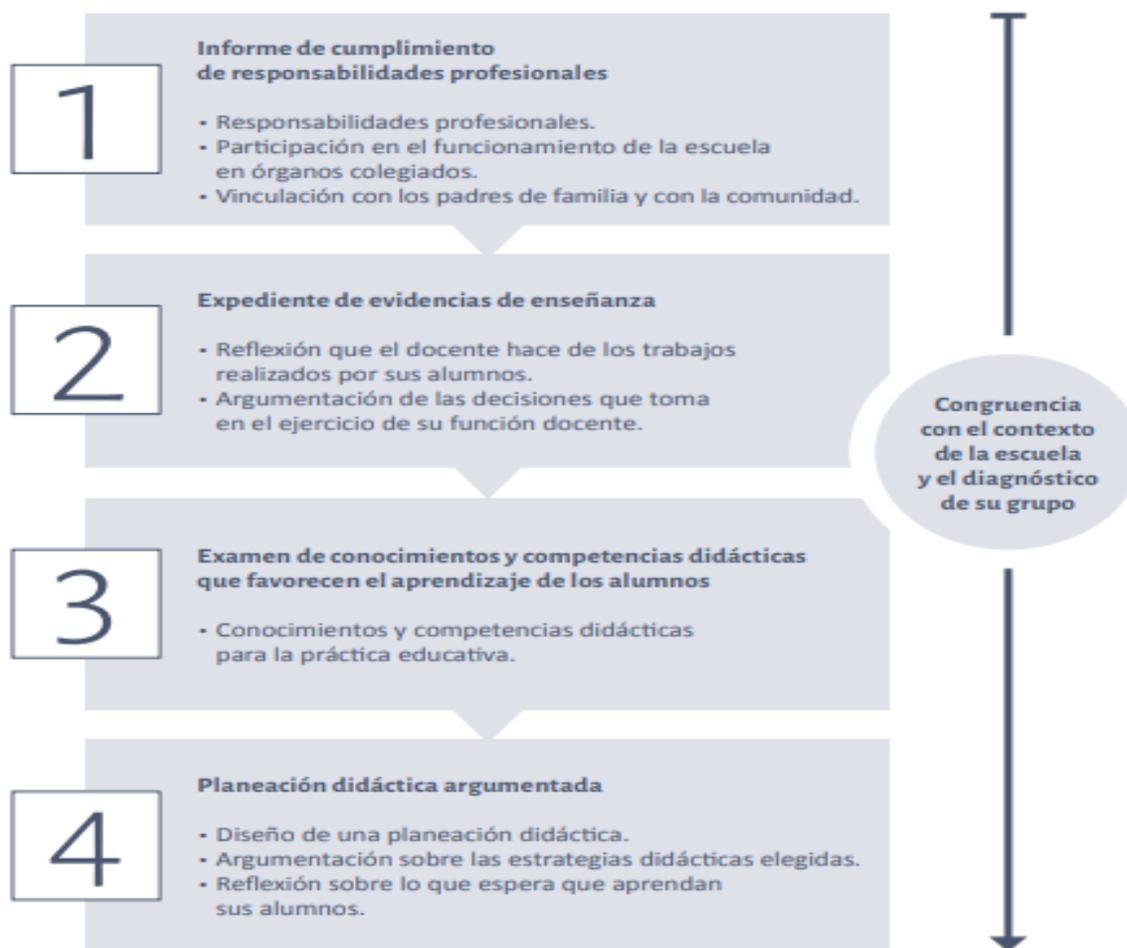
1. Para mayor referencia ver <https://www.inee.edu.mx/directrices-para-mejorar/pnee/>

III. Examen de conocimientos didácticos y curriculares. Examen de conocimientos didácticos y curriculares enunciados en el perfil, parámetros e indicadores relativos al currículo, la disciplina, el aprendizaje y la intervención didáctica.

De igual forma, este proceso de evaluación docente estableció que cuando el personal que estaba sujeto a evaluación del desempeño y obtuviera resultados insuficientes, en su primera, segunda o tercera oportunidad, la Autoridad Educativa u organismo descentralizado actuaría conforme a lo establecido en el artículo 53 de la Ley General del Servicio Profesional Docente, el cual estableció que, si hubiese llegado el caso de no aprobaran ninguno, el profesor sería retirado de su cargo sin responsabilidad de la autoridad educativa u organismo descentralizado, según corresponda, dejando en un estado de vulnerabilidad al maestro.

Como consecuencia de que el INEE adoptará estos protocolos de gestión para la evaluación docente, directiva y de supervisión, sin brindar capacitación o actualización previa o bien sin considerar que esta evaluación no coincidía con la capacitación o formación que se otorgaba a los profesores, que se evaluaba a todos del mismo modo cuando las necesidades de los docentes eran distintas y por lo tanto su formación continua, entre otras cuestiones, es que los docentes entraron en paro por la arbitrariedad de este proceso, si bien no se oponían a la evaluación, si se exigía una evaluación justa y coherente con lo que hasta el momento ofrecían, es ilógico pedir lo no eran capaces de proporcionar.

A continuación, se muestra de forma esquemática el modelo de evaluación de Educación Básica.



Finalmente el 12 de diciembre de 2018 el presidente Andrés Manuel López Obrador, firmó el acta donde derogaba la reforma educativa establecida por el anterior gobierno y así mismo la desaparición del INEE, posteriormente con apoyo del nuevo secretario de educación Esteban Moctezuma Barragán se crea el Instituto Nacional para la Revalorización del Magisterio y la Mejora Continua de la Educación, si bien sería el nuevo encargado de la evaluación del docentes, directivos y supervisores, este nuevo proyecto prometía dar seguridad al docente al establecer que en caso de resultados insatisfactorios estos no darían origen a despidos, sino abriría un nuevo camino hacia la capacitación y actualización del magisterio, así como un nuevo modelo educativo.

1.2.3.1 Ley reglamentaria del ARTICULO TERCERO de la constitución política en materia de mejora continua de la educación

En el marco de la política nacional el 30 de septiembre de 2019, el presidente Andrés Manuel López Obrador expide la ley reglamentaria del artículo tercero, Derecho a la educación, en materia de mejora continua de la educación, haciendo especificaciones a el artículo tercero constitucional, especificando que los contenidos abordados para esta capacitación, formación y actualización de docentes tendrán un enfoque con perspectiva de género, en los derechos humanos, además de considerar los contextos locales y regionales de la prestación de los servicios educativos y las condiciones de vulnerabilidad, para tal efecto, se crea la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu)² el día primero de octubre de 2019, como parte de la Nueva Escuela Mexicana y en términos del Artículo tercero constitucional se le asignan las siguientes atribuciones, no son únicas, más si las más relevantes para el desarrollo de este documento

2. Mejoredu al ser un organismo público, descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene como función coordinar las asignaciones del Sistema Nacional de Mejora Continua (SNMC), así como emitir lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, el desempeño escolar, los resultados del aprendizaje; así como la mejora de las escuelas, organización y profesionalización de la gestión escolar; (<http://www.mejoredu.gob.mx>)

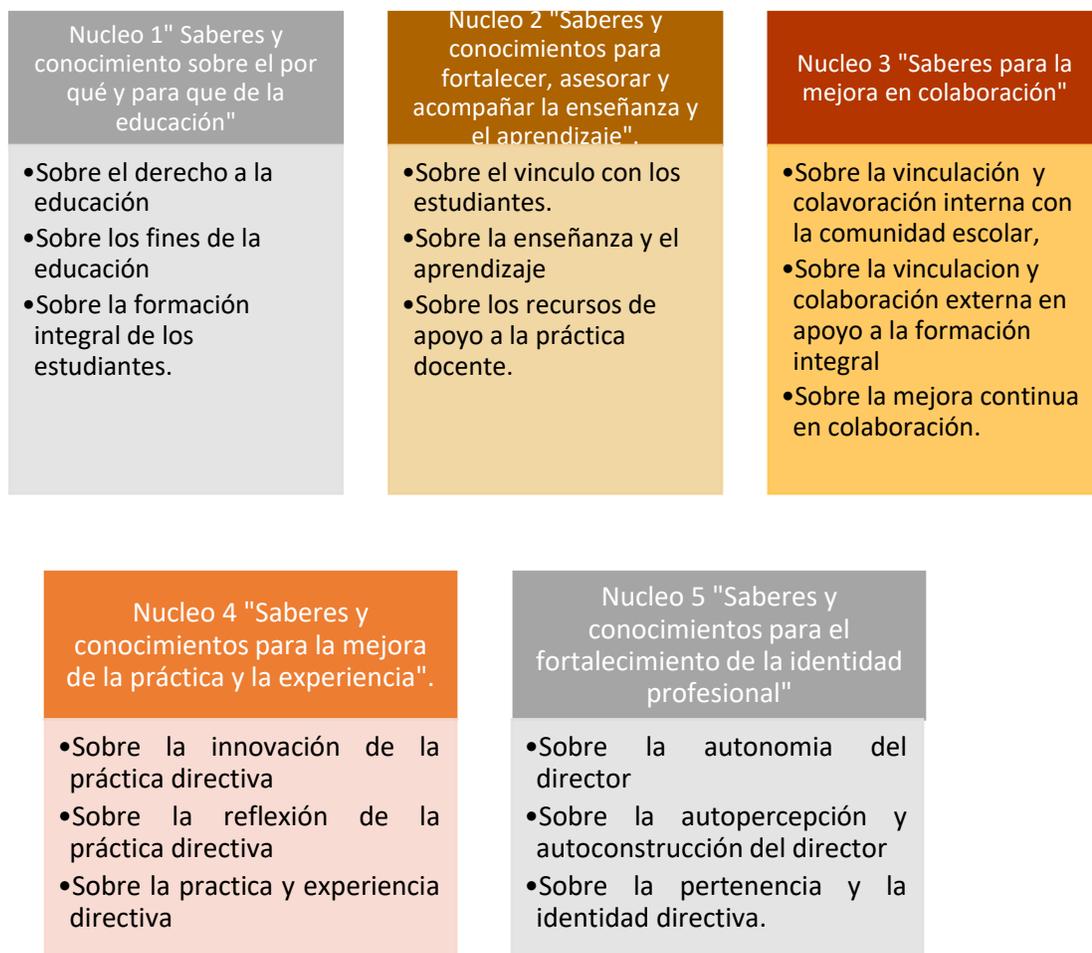
SNMC

- Promoción de programas de especialización, maestría y doctorado.
- Considerar las necesidades del docente, escuela, zona escolar de la entidad federativa
- Responder en su dimensión regional o local a los requerimientos que el personal solicite para su desarrollo profesional.
- Atender al personal interesado en participar en los procesos de promoción y reconocimiento para proporcionar herramientas de trayectos formativos en innovación, métodos tecnológicos de profesionalización o de gestión educativa.

Elaboración propia Fuente: Ley Reglamentaria del Artículo 3o.de la Constitución Política de los
Estados Unidos Mexicanos

Esta Ley Reglamentaria evoca al fomento de la formación continua personal docente, directivo y de supervisión, con el objetivo de fortalecer las capacidades, conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes para el desarrollo humano y profesional de estos, mirando hacia sus necesidades específicas de acuerdo a su contexto, fortalezas, debilidades, y áreas de oportunidad, de igual forma pretende dar reconocimiento a los docentes que se interesen en la investigación e innovación educativa en pro de los educandos, de aplicarse adecuadamente podría representar un avance muy significativo en el campo de gestión educativa, ya que como se ha mencionado anteriormente, el área de gestión en los centros escolares presenta serias dificultades, debido a que la figura directiva es polivalente y multifuncional, generando incertidumbre con respecto a las tareas a realizar y el margen de sus responsabilidades, la propuesta estaría en poder ofrecer un abanico de oportunidades de crecimiento profesional acorde a las necesidades específicas de cada persona y puesto que ocupa, Mejoredu plantea 5 núcleos de formación a directores.

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias



Fuente: Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente, 2021

En estos cinco núcleos abarcan temas de formación académica y no académica incluyendo aspectos teóricos de políticas públicas, los fines de la educación actualización, etc., al mismo tiempo que resalta la importancia de las competencias blandas al abordar temas como la autonomía de gestión, innovación, establecimiento de vínculos y la adquisición de conocimiento en el ámbito social que permitan diseñar estrategias de vinculación para el fortalecimiento de competencias para la enseñanza y aplicación en la vida diaria.

En un análisis comparativo descriptivo profundo de la Ley Reglamentaria al artículo tercero, Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección (2018-2019) y Perfiles profesionales, criterios e indicadores para directores (2021) se detectó que si bien

son complementarios muestran deficiencias para dar seguimiento y atención de habilidades socioemocionales de los profesionales de la educación, estrategias para el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones, etc. el cuadro comparativo podrán encontrarlo en el Anexo 1 donde se detalla a precisión las diferencias entre lo que se esperaba y lo que se espera de los directores en el ejercicio de sus funciones, en mi perspectiva los tres documentos se complementan y marcan un avance en cubrir las necesidades de formación directiva, sin embargo, considero urgente considerar las necesidades específicas por región para así poder hacer algo que marque la diferencia, en este estudio solo se considerarán las necesidades de un pequeño grupo representativo de la ciudad de México, que bien podría servir de parte aguas para un proyecto de mayor magnitud.

Por otro lado, en el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en la Educación Básica, Perfiles Profesionales, Criterios e Indicadores para docentes, Técnicos Docentes y Personal con funciones de Dirección y de Supervisión Ciclo Escolar 2020-2021 especifica lo que se espera de los directores para la Nueva Escuela Mexicana, en el que se plantean 5 dominios con el objetivo de propiciar una educación de excelencia con pertinencia cultural y lingüística:

| Dominio 1 | Dominio 2 | Dominio 3 | Dominio 4 |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •I. UN DIRECTIVO QUE ASUME SU PRÁCTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL CON APEGO A LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, ÉTICOS Y LEGALES DE LA EDUCACIÓN MEXICANA | <ul style="list-style-type: none"> •UN DIRECTIVO QUE RECONOCE LA IMPORTANCIA DE SU FUNCIÓN PARA CONSTRUIR DE MANERA COLECTIVA UNA CULTURA ESCOLAR CENTRADA EN LA EQUIDAD, LA INCLUSIÓN, LA INTERCULTURALIDAD Y LA EXCELENCIA | <ul style="list-style-type: none"> •UN DIRECTIVO QUE PROPICIA LA CORRESPONSABILIDAD DE LA ESCUELA CON LAS FAMILIAS, LA COMUNIDAD Y LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS PARA FAVORECER LA FORMACIÓN INTEGRAL Y EL BIENESTAR DE LOS ALUMNOS | <ul style="list-style-type: none"> •UN DIRECTIVO QUE PROPICIA LA CORRESPONSABILIDAD DE LA ESCUELA CON LAS FAMILIAS, LA COMUNIDAD Y LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS PARA FAVORECER LA FORMACIÓN INTEGRAL Y EL BIENESTAR DE LOS ALUMNOS |

A manera de resumen, enlistaré los criterios e indicadores más significativos para el tema que se aborda en este documento.

- 🦋 Conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto social, cultural y lingüístico en que trabaja.
- 🦋 Es cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la actividad que cada una realiza.
- 🦋 Reconoce que el conocimiento profundo de las características particulares de la escuela es de suma importancia
- 🦋 Aprovecha todas las oportunidades que le permitan mediante el diálogo, la observación y la recopilación de información, conocer mejor los rasgos que caracterizan su escuela, a los alumnos y sus familias, los maestros, el contexto, las prácticas de enseñanza y las interrelaciones establecidas entre estos.
- 🦋 Promueve que, entre los maestros, los alumnos y las familias, prevalezca un trato digno y respetuoso de los derechos humanos como condiciones que permiten el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas y pacíficas.
- 🦋 Asume su responsabilidad para participar en procesos de formación continua y superación profesional para fortalecer su práctica y contribuir a la transformación y mejora de la escuela.
- 🦋 Muestra capacidad para impulsar acciones que parten de la idea compartida de que la escuela debe funcionar como una unidad.
- 🦋 Impulsa la participación de toda la comunidad escolar para garantizar la formación integral de los alumnos en un marco de equidad, inclusión e interculturalidad.
- 🦋 Desarrolla estrategias que fomentan el diálogo profesional, el intercambio de

experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros.

- 🦋 Coordina procesos de transformación
- 🦋 Genera estrategias diversas e innovadoras
- 🦋 Establece formas de organización y funcionamiento que convoquen a la participación de los miembros de la comunidad educativa para que todos los alumnos alcancen el máximo logro de sus aprendizajes.
- 🦋 Propicia la corresponsabilidad de la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos
- 🦋 Atiende las situaciones imprevistas y dificultades relacionadas con la operación cotidiana de la escuela, con apego a la normativa vigente y con base en su conocimiento y experiencia.

Sin embargo, el objetivo de este documento es poder especificar qué competencias requiere la función directiva del Nivel Primario en ejercicio de sus funciones enfrentando la realidad actual; para el desarrollo de una gestión eficaz esto con la intención de detectar cuáles son sus áreas de oportunidad y así fortalecerlas o bien para que puedan identificarlas ellos mismos y poder realizar una lección asertiva acorde a sus necesidades de formación.

El código de conducta para las personas servidoras públicas menciona que los directivos “impulsarán la inclusión, cooperación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales y promoverán el intercambio de ideas y opiniones de manera empática, imparcial y respetuosa, sin conceder preferencias, con el fin de garantizar el desarrollo de clima laboral propicio otorgando un trato digno a todas las personas con las que colaboren con el fin de brindar un buen servicio a la ciudadanía” (SEP, 2019), en este documento, nos menciona lo que debe hacer el docente para otorgar un buen servicio sin

embargo, el poder establecer un clima laboral adecuado, requiere el desarrollo de competencias interpersonales como las habilidades de comunicación, el liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones, entre otras, para lo que es necesaria una formación acorde a sus funciones que le brinde las herramientas necesarias.

1.2.3.2 Estadísticas “Principales cifras del sistema educativo Nacional

Con la intención de dar una mirada al estado actual de la formación, y capacitación de los docentes en nuestro país, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE), presenta Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020, dicho documento nos proporciona un compendio de las cifras más relevantes y actuales del Sistema Educativo Nacional las cuales para el desarrollo de este documento nos permitirán identificar como es que se encuentra la capacitación a docentes en la actualidad, mediante el análisis de las Metas para el bienestar y Parámetros del Programa sectorial de educación 2020- 2024, algunos datos relevantes para el desarrollo de este tema serían las siguientes afirmaciones:

| Gasto educativo (Millones de pesos) | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| Concepto | 2018 | 2019 | 2020 | Diferencia entre el 18 y 20 |
| Gasto Público | 1,033,020.8 | 1,072,191.9 | 1,101,337.3 | 68,316.5 |
| Básica | 459,797.7 | 483,366.5 | 496,688.6 | 36,890.9 |
| Media superior | 97,033.4 | 105,514.9 | 114,240.9 | 17,207.5 |
| Superior* | 184,850.0 | 189,673.8 | 193,236.0 | 8,386 |

*Comprende también el gasto del nivel posgrado, así como el correspondiente a ciencia y tecnología.

Información obtenida de “Principales cifras 2019-2020”

Con respecto a la información presentada en esta tabla, podemos observar que el nivel Superior es el que ha tenido una variación menor en cuanto a inversión por parte del gobierno federal, siendo esta una de las posibles causas de la falta de capacitación, formación y profesionalización de los profesionales de la educación ya que al no haber inversión las ofertas educativas se ven limitadas.

Por otro lado en una comparación realizada con los países incorporados a la OCDE, el gasto total en instituciones educativas como porcentaje del PIB (producto Interno bruto), que de acuerdo con el diccionario Economipedia, “es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo” (Sevilla, 2012), nos refleja que el gasto público en educación ha disminuido de un 17.0% a un 16.4% del año 2015 – 2016, marcando una diferencia importante ya que las necesidades de la sociedad del conocimiento en la que nos encontramos requiere que la educación sea el foco de atención para la adaptación a nuestra nueva realidad, siendo la educación la puerta hacia el futuro próspero donde el ser humano sea capaz de aprovechar su entorno de manera plena y satisfacer sus propias necesidades.

México es uno de los países que más invierte en educación 16.4% en el 2016, sin embargo cabe mencionar que la tasa de graduación de educación superior es inferior en comparación a otros países que ejercen una menor inversión, como el caso de España, que ejerció una inversión de 8.6% en el 2016 y su tasa de graduación de educación superior es del 34% mientras México se queda en un 29%, o el caso de Japón que invierte 7.8% del gasto público total y su tasa de graduación a nivel licenciatura es del 45% (SEP, 2020). , lo que nos lleva a cuestionarnos si el destino de los recursos financieros está dirigido adecuadamente para alcanzar las metas educativas establecidas para el futuro de nuestro país.

A manera de conclusión se podría decir que tanto instancias internacionales como locales reconocen la importancia de una reformulación de los sistemas educativos y su currículo para la adaptación a las necesidades del mundo actual y los retos que trae consigo el futuro incierto, que permita aprovechar los beneficios de la globalización y la sociedad del conocimiento, mediante el uso de las tecnologías informáticas y el desarrollo de competencias interpersonales dirigidas hacia el ser humano mas no hacia el conocimiento, así el ser humano podrá mirar hacia el futuro y todas sus posibilidades con las herramientas necesarias para enfrentarlo.

Al haber la necesidad de esta reformulación, el papel que juegan los docentes, directivos y supervisores es esencial para el desarrollo de una sociedad avanzada, racional, equitativa y comprometida con el bienestar de las personas y con el cuidado del entorno natura, de tal manera que una adecuada formación, una capacitación permanente y una profesionalización específica de directivos, resulta primordial debido a que ellos son los encargados de transmitir, liderar y guiar el proceso de cambio hacia el logro de las metas establecidas y para adquirir la capacidad de enfrentar los cambios constantes generados por la revolución tecnológica y de conocimiento a la que nos enfrentamos.

En México la formación docente y directiva está influenciada por muchas cuestiones; económicas, políticas, ideológicas, sociales, contextuales, de innovación, etc. de tal manera que una gestión educativa eficaz requiere de más que la adquisición de conocimientos académicos, implica el desarrollo de competencias específicas de liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones, adaptabilidad, gestión de la incertidumbre, entre otras, que le permita ir más allá de lo establecido, que sea competente para adaptase y cubrir sus necesidades y las que su entorno le impone.

Capítulo 2

Marco teórico de la escuela como organización

Al hablar de la escuela como organización, se hace referencia a la capacidad que tiene la escuela para aprender y adaptarse a las necesidades del entorno mediante la autorreflexión y crecimiento interno, adaptándose a los cambios de una manera más flexible; abriendo paso a la innovación.

“Al ser el sistema educativo visto como una serie de organizaciones que traban o facilitan la provisión de un servicio equitativo de calidad. Es en la institución escolar como ‘unidad de servicio’ donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa” (Arredondo,1996), de tal manera que la educación no es una organización independiente ajena al funcionamiento o ideales de las demás organizaciones existe una dependencia mutua, donde el objetivo primordial es el bienestar social, siendo la educación a la que se atribuye mayor responsabilidad para lograr la evolución y adaptación a la realidad actual por lo tanto el papel del docente frente a grupo, así como de los directores y supervisores juega un papel primordial para lograr los ideales de la educación.

Con la intención de entender a la escuela como organización es importante establecer los vínculos teóricos con respecto a las teorías de la organización que brindan las bases para identificar las características de la organización y las bases para la propuesta encaminada a la reformulación de un sistema de formación profesional y como consecuencia en beneficio de los estudiantes de nuestro país.

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas y burocracia.

Elton Mayo (1972, 1977) y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas donde postulan que los niveles de producción dependen de la integración social, lo que implica el desarrollo de competencias impersonales, cognitivas y emocionales por parte de

los directivos (en específico por tratarse de un documento enfocado en ellos) de igual forma, resaltan la importancia de los grupos informales, debido a que se observaron que la especialización en el trabajo no garantiza la eficiencia, desde este enfoque se resalta la importancia de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, concluyendo que no es suficiente tener el conocimiento y la experiencia laboral si no existen las condiciones óptimas de un ambiente laboral que favorezcan o permitan un buen ejercicio de sus funciones.

Con respecto a los directores, dentro del enfoque de las relaciones humanas, “deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social” (Ramos,2007), sin embargo las relaciones entre directivos y su personal suele ser muy estricta y formal mediante un sistema burocrático, se basan en un sistema de normas y reglamentos, con un sistema jerárquico de autoridad, que hasta cierto punto facilita el trabajo de la escuela, pero si aunado a este sistema, agrega los beneficios de las relaciones humanas y una formación adecuada no solo en conocimientos también en competencias blandas, los logros serían mayores y duraderos, permitiendo al individuo adaptarse de una manera más óptima a cualquier situación.

Con respecto a la teoría de la burocracia, esta trae consigo ventajas importantes para la buena gestión como son la jerarquía funcional y de la tramitación, “donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y existe la posibilidad de apelar una decisión de una instancia inferior ante una superior”(Martinez,2016), lo que facilita una organización más estable y establece específicamente las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada actor dentro de la organización, así como la uniformidad de rutinas y procedimientos para la ejecución de tareas en la vida cotidiana de la escuela, a esto, Mouzelis hace la precisión que la abstracción de la realidad no necesariamente se corresponde con la realidad empírica que se quiere entender o analizar, y al querer confrontarla con la realidad misma expone sus debilidades, que por sí misma la realidad no puede ser percibida en su totalidad,

dejando a la burocracia en cierto sentido descontextualizada de la realidad misma en la que se desenvuelve, un centro educativo en específico.

De esta manera es que resalta la importancia de la autonomía de gestión al otorgar la capacidad de decisión a cada escuela, porque solo estas perciben su realidad como tal, y por lo tanto tendría la facultad de saber que es lo mejor para ella, los beneficios de preparar a la persona responsable de la toma de decisiones puede beneficiar no solo a la escuela sino a toda la comunidad debido a que se desarrollan habilidades que son fácilmente transmisibles de directivos a docentes frente a grupo y estos a sus alumnos mediante el ejemplo o bien reconociendo la importancia de cada habilidad desarrollada.

Ambas teorías, tanto la de las relaciones humanas como la de la burocracia muestran un estilo de organización, si bien no se contraponen podrían complementarse, las relaciones humanas nos permiten conocer al individuo con el que trabajaremos, implica el desarrollo de habilidades específicas para poder generar ambientes laborales que permitan elevar los resultados, donde el personal se sienta motivado, reconocido y por lo tanto sea más productivo, por el contrario si en un centro escolar el ambiente se torna hostil y poco colaborativo e individualista, las relaciones humanas quedan desplazadas a últimos términos, generando apatía, conformismo, rebeldía ante la autoridad, etc., cuestión que puede ser contrapuesta por una organización burocrática que obligue al personal a cumplir la normatividad bajo la cual fue contratada, donde si bien si otorga estabilidad y una estructura fuerte estableciendo funciones específicas, obligaciones y responsabilidades, esta organización resulta ser muy mecánica dejando de lado el factor humano visto como capital.

2.2 Teoría del comportamiento y contingencia

La gestión educativa y en general la gestión ha evolucionado en el desarrollo de las teorías organizacionales debido a que nos permite visualizar la organización desde distintos ángulos, la teoría del comportamiento sustentada por Simón 1988, postula la idea de las

decisiones y los procesos decisorios, individuo y comportamiento, resaltando la tipología de “las decisiones programadas, son las que guían el actuar cotidiano de la organización, pero son las decisiones no programadas las que dirigen el rumbo de la organización” (De la Rosa, 2002), si bien, en la gestión escolar, la toma de decisiones es una actividad cotidiana y constante, que determina el buen funcionamiento del centro escolar, al enfocarse en este aspecto permite explicar el equilibrio de la organización debido a que se ve bajo un marco de alternativas y consecuencias, y es de esta forma como la escuela va funcionando, en este caso el directivo es el que asume la responsabilidad total de las decisiones tomando en cuenta las alternativas existentes, asumiendo las consecuencias de estas, sin embargo estas se llegan a tomar bajo circunstancias de incertidumbre, inexperiencia o falta de conocimientos o competencias, por lo que exige una formación específica de su funciones que les permita tener las competencias necesarias para cometer el menor número de errores durante su gestión.

El proceso decisorio enmarcado en una normatividad rígida limita la autonomía de gestión, creando la incapacidad de adaptarse al contexto al que pertenece y por lo tanto limitando brindar los beneficios de una educación eficaz y eficiente a nuestros alumnos ya que cada contexto presenta sus necesidades específicas.

Al respecto, la teoría de la contingencia, esta se enfoca principalmente en la afirmación de que “la estructura de la organización está en función de las variables ambientales, que la estructura de la organización está en función de las variables contextuales y que no existe una, sino muchas mejores formas de hacer las cosas, pero ello depende tanto del tipo de organización y de las variables contexto/ambientales” (De la Rosa,2002), por lo tanto, la estructura organizacional se debe a las necesidades del ambiente y el contexto determinando objetivos y metas propias de la organización en este caso la escuela, dependiendo del tipo al que pertenezca, del contexto específico que lo rodea y las características propias del ambiente por lo que las metas, objetivos y tipo de liderazgo no podrá ser el mismo en todos los centros escolares, deben ser considerados los aspectos característicos de la institución.

De igual forma al encontramos en una sociedad cambiante por ser tiempos de desarrollo tecnológico constante, el cambio ocasionado por la pandemia y la fuerza que hoy ha tomado la globalización, entre otros tantos aspectos se generan situaciones imprevistas (contingentes) a las cuales nos debemos enfrentar y adaptar.

2.3 Teoría de las Nuevas relaciones Humanas

En cuanto a la teoría de las Relaciones humanas, tienen su aportación en el marco de la educación al tratar el tema de la descentralización de las decisiones, donde el individuo tiene la posibilidad de elegir sobre las opciones que se le presentan, las decisiones dejan de ser tomadas por un solo individuo o grupo de personas, estas son tomadas por los involucrados y no solo por el que se encuentra en el rango más alto de autoridad, el individuo al ser partícipe del camino que toma la organización, este reconoce la importancia de su participación y por lo tanto genera un sentido de pertenencia a la institución; el director al delegar responsabilidades, otorga cierto poder a su equipo de trabajo lo que implica que cada individuo sea capaz de tomar decisiones propias en beneficio propio y el de sus semejantes, brindando la posibilidad de que puedan asumir nuevas responsabilidades en favor del crecimiento de la institución e individualmente de manera profesional, de tal manera la carga labora será repartida entre otros agentes de la educación y no a cargo de una solo persona, en el caso de la escuela, el director delega responsabilidades a sus subalternos, monitoreando que las actividades se realicen y fluyan de la mejor manera, debido a que el responsable principal es él, lo que le permitirá conocer a su personal, sus habilidades y competencias desarrolladas para poder aprovecharlas en beneficio de la escuela.

2.4 Teoría del Nuevo Institucionalismo (NI)

Por otro lado, la teoría del nuevo institucionalismo nos presenta un conjunto heterogéneo de enfoque que relacionan la institución con la organización desde los enfoques económicos (NIE), sociológico (NIS) y político(NIP).

En la esfera de lo económico “el NIE se centra en las reglas y sistemas de gobierno que se desarrollan para regular los intercambios económicos enfocándose principalmente en el nivel de la firma/estructura, esto es, los intercambios se mueven del mercado, al interior de marcos organizacionales” (Albuquerque, 2002), de esta manera es un factor determinante para mejorar cualquier sentido de la educación, desde su estructura institucional hasta el equipamiento, la cobertura, la accesibilidad a la educación, la calidad de la enseñanza; la formación, capacitación y profesionalización de docente, directores y supervisores de las escuelas, etc. ya que mediante el presupuesto disponible y su inversión es que se verán afectadas o favorecidas ciertos sectores de la educación.

Sociológicamente, “La incorporación de mitos racionalizados legitimados socialmente, es decir, institucionalizados, implica la legitimación y estabilidad de la organización, independientemente de su eficiencia” (Albuquerque, 2002), lo que implica la importancia de las redes sociales y de comunicación que se forman dentro de la organización, en este caso la escuela, ya que de estas dependerá la estabilidad de la organización, en el sentido de que las organizaciones están formadas por grupos sociales, si la organización es estricta con el personal y muy institucionalizada, menor será la necesidad de control social, pero así mismo mayor será la resistencia al cambio, y como consecuencia, al paso del tiempo la organización y la institución se vuelven obsoletos al no tener la capacidad de responder a las nuevas necesidades sociales.

Finalmente, desde un enfoque político, el nuevo institucionalismo busca regular el comportamiento de los individuos dentro de la organización, si bien, “La institución ofrece una variedad de reglas, ante las cuales los individuos deben interpretar cuál es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad” (Albuquerque, 2002), regulando su comportamiento por decisión propia bajo un panorama de opciones establecidas, al aceptar las reglas y regirse a ellas ya sea por consecuencias o por pertinencia, dándole sentido a la institucionalización, de igual forma la educación como organización al igual que cualquier otra depende de las políticas públicas del gobierno que

las rige, las cuales se enfocan en la solución de los problemas sociales y determinan el manejo de los recursos económicos, materiales, sociales, etc.

El estudio de las teorías de la organización nos permite comprender la organización escolar desde distintos enfoques, pero con un mismo centro, lo que nos permitirá mirar hacia la evolución del sistema educativo como organización enfrentando el cambio cultural no solo desde la reestructuración del currículo sino desde la organización y gestión de los centros escolares.

A manera de conclusión, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en educación, estas cuatro teorías nos reafirman la necesidad de considerar todos los aspectos indispensables para la formación de directivos, cada uno de los factores están ligados y funcionan como uno mismo, desde la importancia de no dejar de lado las relaciones humanas como reconocer la importancia de la burocracia, el proceso decisorio y como es que las variables contextuales, que postula la teoría de la contingencia, determinan hasta cierto punto la manera de hacer las cosas; considerando la parte económica, la política y la social, esto con el objetivo principal de lograr alcanzar mejores resultados.

Es claro que no es suficiente contar con la información académica, es necesario el desarrollo de competencias que permitan una adecuada autonomía de gestión, donde los profesionales de la educación tengan la oportunidad de satisfacer las necesidades específicas de su realidad, por lo tanto las decisiones programadas deben ser una guía bien estructurada y flexible, y las no programadas podrían dirigir el rumbo de la organización hacia el camino de la innovación y adaptación a este mundo en constante cambio, con la formación específica de los responsables mediante el fortalecimiento de las competencias académicas y blandas, y las relaciones interpersonales fructíferas dentro del ámbito laboral de la organización escolar los resultados podrían ser otros.

El siguiente cuadro muestra las aportaciones específicas de las teorías antes mencionadas para el desarrollo de esta investigación.

| Aportes de las teorías a la investigación de este documento | |
|---|--|
| Teoría de las Relaciones Humanas | Integración social: Competencias impersonales, cognitivas y emocionales Relaciones interpersonales |
| Teoría de la burocracia | Jerarquía funcional y de tramitación Autonomía de gestión |
| Teoría del comportamiento | Decisiones programadas y no programadas Proceso decisorio |
| Teoría de contingencia | Estructura en función de las variables contextuales y ambientales. |
| Teoría de las Nuevas Relaciones Humanas | Descentralización en la toma de decisiones Delegar responsabilidades. |
| Nuevo Institucionalismo | Estructura: Político, económico y social. |

2.5 La escuela como organización

La escuela es una organización como muchas que construyen nuestra sociedad, que requiere coordinación, grupos de personas, objetivos, propósitos, división del trabajo y jerarquías, así como la necesidad de adaptación a los cambios constantes de nuestra realidad y como consecuencia la evolución.

“Cada organización exige una estructura apropiada y su descripción a partir de la configuración específica de cada uno de los atributos estructurales en su relación con los requisitos del su ambiente al que pertenece” (Sabirón,1999), si bien cada organización tiene sus características y necesidades propias que implican un modelo de gestión distinto a la de todas las demás y en este caso la escuela siendo una de ellas cuenta una jerarquía bien

establecida, con redes de comunicación formal, relaciones de autoridad y una alta tendencia a la reglamentación para la toma de decisiones y la rutina, lo que nos lleva a no aprovechar el potencial de las personas en la toma de decisiones para la innovación y el cambio.

Por lo tanto, la formación de los profesores en servicio, basada en el impulso de la formación continua, exigiría “El establecimiento de canales y mecanismos de comunicación entre profesores y autoridades para recuperar y valorar experiencias cotidianas que fundamenten los diseños curriculares, así como los diseños de propuestas de formación y la continua y creciente formación de los profesores de manera orgánica y natural”(Ibarrola,2012); con respecto a los vínculos de comunicación estos no solo podrían ser de manera vertical, sino horizontal con el objetivo de establecer una buena comunicación entre colegas y, como comenta la autora, rescatar lo más valiosos que la cotidianeidad nos ofrece, las experiencias y los saberes de cada persona ha adquirido a lo largo de su ejercicio profesional, un enriquecimiento entre pares y con los subalternos para poder así incrementar el dinamismo entre los trabajadores y fortalecer las buenas relaciones interpersonales fortaleciendo la estructura de la organización encaminada al progreso de la escuela.

En otro aspecto no menos importante, Arredondo (1996) nos presenta 3 perspectivas que describen a la organización:

La organización como herramienta, donde entiende a las organizaciones como instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos objetivos, sin considerar las necesidades específicas de cada región o modalidad, de tal manera se retoma así la teoría de la Administración científica donde la organización se basa en la racionalización y control del proceso de trabajo en una producción y demanda en masa, dejando de lado el aspecto humano.

La organización como escenario de interacción social, desde esta perspectiva se retoman las interacciones humanas para el logro de objetivos, donde el aprendizaje es fruto de estas

interacciones y no de manera individual, este es activo y requiere de motivación y la participación de las personas, involucrándolos y permitiendo una apropiación propia del conocimiento, mas no como una copia exacta de lo expuesto; lo que sucede en juntas de consejo técnico escolar, donde cada directivo determina como manejar la información con su personal para el beneficio del centro educativo para responder a las necesidades específicas de cada uno, permitiendo su crecimiento a partir de que se aprenda de los errores cometidos.

Una tercera perspectiva nos muestra **la organización como sistema viviente**, enfocándose en la adaptación al contexto que lo rodea, donde postula que cada organización puede ser mejor o evolucionar dependiendo del ambiente que lo rodea más que por sus propias acciones, al pertenecer a una sociedad que está en constante cambio, el contexto cambia, se genera a manera acelerada información y el desarrollo de tecnologías va a pasos acelerados, de tal forma que la escuela como organización tiene el deber de adaptarse a esos cambios modificando las políticas educativas, la normatividad, los planes y programas, la formación de docentes y directivos, etc. para poder satisfacer las necesidades del individuo.

Por otro lado, difiero ya que de igual forma las acciones que se tomen dentro del centro escolar bien pueden modificar el contexto que lo rodea dependiendo una de otra, ya que el entorno es determinante para el tipo de gestión que se aplicará con el propósito de cumplir con los objetivos

Si bien estas perspectivas nos muestran las maneras en las que se podría ver una organización, en este caso la escuela, estas perspectivas pueden verse reflejadas en un mismo centro escolar, donde la escuela es un medio para alcanzar ciertos fines, alejados del bien común y en beneficio de intereses particulares, por otro lado, la escuela es el centro de interacción social donde se busca que el individuo aprenda mediante la interacción con otras personas, y al mismo tiempo estabilidad a la organización por la fuerza de las relaciones informales, y al ser sistemas vivientes involucra la capacidad de adaptación al entorno que la rodea.

La escuela se desarrolla principalmente dentro de la burocracia, donde el individuo principalmente sigue instrucciones con una posibilidad mínima de cambiar el sistema, limitando la posibilidad de identificar las necesidades específicas de capacitación, si bien se implementan proyectos que buscan incluir o dar una mirada a la realidad en la que se desenvuelve la educación en nuestro país, los resultados son casi imperceptibles, en mi opinión, la capacitación dirigida a fortalecer las competencias blandas es una necesidad urgente para el buen desarrollo de la gestión dentro de la escuela, si bien la burocracia brinda estabilidad también es estricta y poco flexible; el que un directivo o aquel que es encargado de la gestión reconozca la importancia de las relaciones humanas permitiría generar ambientes laborales más productivos y sanos, tanto para docentes como para la comunidad escolar en beneficio de los alumnos.

La organización es un sistema viviente en constante cambio donde se viven interacciones sociales, si bien es una herramienta para alcanzar los objetivos de la educación, considero que el enfoque es materialista económico dejando de lado las características propias del individuo donde se enfoca principalmente en adquirir información para la producción, mas no para la adaptación y crecimiento del individuo como persona donde sea autosuficiente y autodidacta, y pueda identificar sus necesidades propias para un desarrollo óptimo, está enfocada a cumplir con lo ya establecido llevando a permanecer en el conformismo y que quedarse en una zona de confort, debido a que el mismo sistema pone obstáculos para aquellos que desean continuar con su capacitación y/o formación al brindar capacitación con personal poco capacitado, en tiempos desfavorables para el docente o son muy costosos en el ámbito particular.

Si bien la escuela como organización está conformada por muchos elementos que se viven día a día, y muchas veces no concientizamos la importancia de cada uno de esos aspectos, y por lo tanto se les resta importancia, limitando la eficiencia y eficacia a la que podría llegar la escuela como organización, por tal motivo es que reitero la importancia de brindar una formación específica a directores tanto en el ámbito teórico como práctico para que pueda ser transferida a sus subalternos y mejorar los procesos organizativos.

Por otro lado, sabemos que la escuela está fuertemente influida por las cuestiones económicas, sociales y políticas y sin embargo desconocemos como es que influyen a la organización basándonos en los procesos ya establecidos de una forma meramente mecánica, perdiendo la oportunidad de poder conducir la escuela con una visión más amplia de la realidad en la que vive el centro escolar en beneficio de los estudiantes.

Capítulo 3

Perspectiva de gestión en las escuelas de educación básica a nivel primaria.

Para poder alcanzar las metas u objetivos plantados por cualquier organización, nos lleva al estudio de las acciones humanas dentro de las organizaciones, que están fuertemente influenciadas por marcos políticos, económicos, productivos, sindicales, etc. que fungen como reguladores y generan especificidad en el tipo de gestión que se aplica para alcanzar lo que se desea.

Si bien, la gestión engloba acciones tanto de planificación, de administración y de organización donde el individuo es considerado a partir de la teoría de las relaciones humanas como ya se planteó o bien desde el modelo de gestión de Calidad Total, reforzando la idea del aprendizaje permanente y continuo, así como el aumento de la productividad.

De esta manera los estilos de gestión permiten también diferentes niveles de creatividad y autonomía, si bien “la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, las coordinadas organizativas del aula están necesariamente atadas a los aspectos de organización y gestión de la institución escolar” (Arredondo, 1996) resalta la importancia de generar una transformación de la educación en el ámbito de la gestión institucional para que como consecuencia haya una transformación en el ámbito áulico de la escuela.

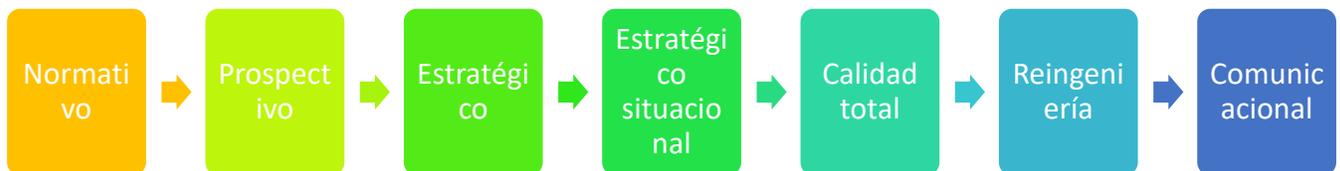
3.1 Modelos de Gestión

Casassus (2000), nos menciona que la gestión es una disciplina que está determinada por el desarrollo de las teorías generales de gestión y en el campo específico de la educación y que está altamente influenciada por la política educativa y por los esfuerzos desplegados en la ejecución de estas, por tal motivo, la gestión educativa está influenciada por tres

aspectos importantes, la teoría, la política educativa y el plano de la pragmática, aplicada en su campo de acción en específico.

De esta forma es que resulta un tanto complicado el avance en el ámbito educativo, si bien, las teorías ya están establecidas, y los tiempos actuales exigen una reformulación de estas, donde se reflejen las actuales posturas de la gestión dentro del campo de la educación en específico, para obtener un conocimiento más claro de la realidad en la que vivimos, y funcionen como referentes para fortalecer la relación mutua entre la organización y las políticas públicas y la aplicación en el campo de acción.

Dentro de las teorías de gestión podemos encontrar siete modelos:



Información extraída de Casassus 2000

A manera de resumen, el normativo se enfocó a la parte del crecimiento cuantitativo del sistema, a la cobertura bajo una visión normativa que expresaba una visión lineal del futuro, el prospectivo 70s, nos proyectó la idea de la construcción de escenarios para una planeación flexible en múltiples escenarios y así mismo el futuro es múltiple e incierto, el modelo estratégico 80s llama a mirar hacia los recursos con los que cuenta la organización

y su identidad (FODA) en un contexto cambiante, del mismo modo, el modelo estratégico situacional 80s introduce la dimensión situacional para la solución de problemas y la viabilidad de las políticas y como consecuencia la descentralización educativa en busca de determinar objetivos propios ; el modelo de calidad total 90s hace referencia a identificar a los usuarios y sus necesidades en busca de la calidad educativa mediante “la disminución de la burocracia y costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y mayor creatividad en los procesos,” (Casassus,2020) la mejora continua preocupándose por los resultados y los procesos para alcanzarlos.

El modelo de reingeniería 90s , se adentra en el marco de la competencia global en busca de un cambio cualitativo en el individuo, y al mismo tiempo ofrecerle el tipo y la calidad de educación para generar un cambio en la misma naturaleza del cambio y obtener resultados más óptimos y por último el modelo comunicacional que hace énfasis en los compromisos de acción mediante estrategias de comunicación.

Es claro que estos modelos han evolucionado al mismo tiempo que se complementan en busca de brindar un mejor servicio educativo, desde un inicio al ampliar la cobertura del servicio busca llegar a una mayor cantidad de estudiantes, sin embargo no mira hacia la calidad del servicio que se proporciona, posteriormente surge la idea de una planeación flexible y el plan estratégico con el análisis de FODA, para que la escuela pudiera identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así tuviera identidad propia, pudiendo ser un parte aguas para para la mirar hacia la formación docente en beneficio de la institución y sus necesidades de capacitación; posteriormente, en los modelos llega la consideración del individuo mismo para elevar la productividad y fortalecer las estrategias de comunicación para el logro de objetivos, si bien considero que estamos en el camino de mejorar, considero que el papel del docente y sus capacidades sigue siendo un aspecto primordial para avanzar en la educación de nuestro país.

Para el desarrollo de este documento iniciare con la concepción de gestión que adopta el sistema mexicano presentando una reflexión sobre la realidad concreta bajo la cual opera.

3.1.1 Marcos conceptuales de gestión

El Programa Sectorial de Educación, define gestión escolar como “la capacidad de la escuela para organizar, realizar, decidir, desarrollar y valorar lo relativo a la prestación del servicio educativo que brinda, de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, con el apoyo de la Autoridad Educativa, el Consejo Escolar de Participación Social y la comunidad educativa” (Sep,2020), en esta definición, establece que las acciones que se realicen deben estar bajo lineamientos legales y con el apoyo de nuestras autoridades y de la comunidad.

En el ámbito educativo el termino de gestión tiene concepciones distintas, Farfán (2017), nos proporciona un marco conceptual muy interesante planteados desde la perspectiva de distintos autores.

Desde la perspectiva de Loera citado por el PEC 2010, gestión escolar es el “[...] conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos [educativos]”, (Farfan,2017)

En esta primera definición enfatiza la importancia de la participación de todos los actores involucrados en la escuela para el logro de los objetivos de la escuela como institución educativa.

A propósito de los actores escolares, Pozner argumenta que la gestión escolar es entendida como: “[...] el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa” (Farfan,2017) al respecto, esta concepción resalta al equipo directivo como parte importante de la gestión escolar para el logro de los aprendizajes.

Por otra parte, Elizondo citado por Pérez-Ruiz (2014:361), plantea que a partir de la gestión escolar, “[...] los centros deben pensarse como ‘organizaciones flexibles’; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente”. Dentro de esta definición, la gestión escolar se muestra como flexible y adaptable a los constantes cambios de nuestra sociedad brindando soluciones enfocadas en favor de la educación.

Farfán concluye con la siguiente afirmación “La gestión escolar no puede entenderse o analizarse únicamente como acciones educativas aisladas, sino que debe definirse como una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos”. (2017).

Por otro lado, la gestión de una institución exige un aprendizaje constante donde todos los involucrados, que sean partícipes de las decisiones que se tomen, que cuenten con las herramientas necesarias para brindar una educación de calidad, y se sientan motivados para seguir aprendiendo, capacitándose y así guiar la institución hacia el progreso, rechazando de esta manera el estancamiento o el conformismo, Venegas (2011) afirma que la “Gestión es un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o contexto. En otras palabras, el concepto de gestión lleva implícito el concepto de aprendizaje, generación de valores, visión compartida, interacciones, representaciones mentales” (Venegas,2011), resaltando la importancia de la vinculación del entorno con la escuela ya que dependen una de la otra.

Finalmente, cada uno de los autores antes mencionados hacen su aportación al concepto de gestión, desde un enfoque y una perspectiva propia que lo enriquecen.

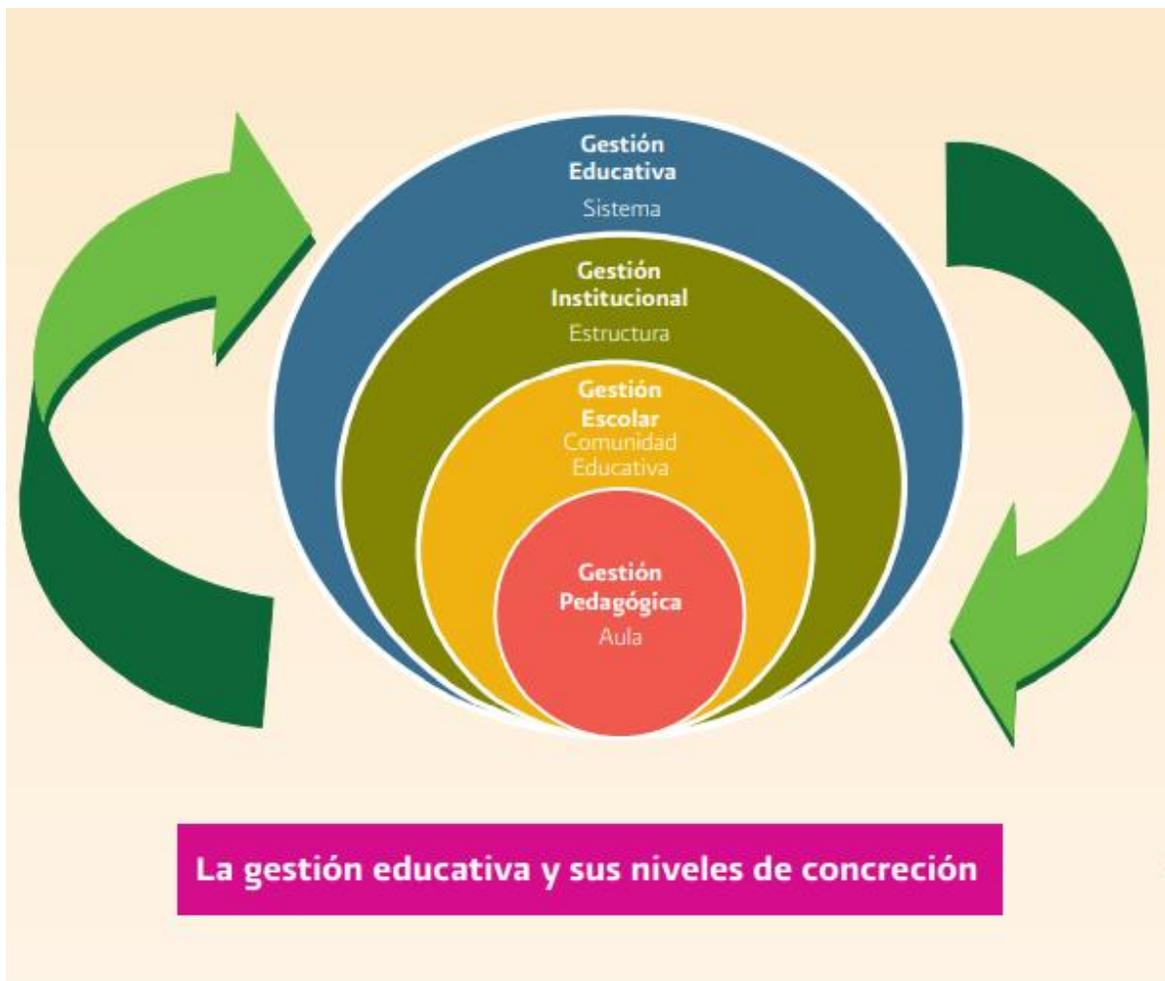
| arcos conceptuales de Gestión | |
|---------------------------------------|---|
| Autor | Perspectiva |
| Programa Escuelas de Calidad 2010 | Generar condiciones ambientales y procesos necesarios para estudiantes |
| Venegas (2011) | Articulación con el contexto. Generar valores, aprendizaje, interacción, visión compartida, representaciones mentales. |
| Elizondo – Pérez Ruíz (2014) | Organizaciones flexibles y adaptables |
| Pozner | Resalta la importancia de trabajar en equipo por parte del personal perteneciente a la dirección escolar |
| Farfan (2017) | Define gestión como múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí, |
| Programa Sectorial de Educación 20-24 | Régimen jurídico y administración aplicable con apoyo de las autoridades educativas (AEFCM). |

Bajo mi perspectiva, la gestión escolar además de girar en torno a lo organizacional y los aspectos antes mencionados, debe promover el desarrollo de las competencias colectivas y las practicas innovadoras, bajo una perspectiva humanista, conociendo a las personas a su cargo, transfiriendo sus conocimientos para la mejora de la educación, motivando y ejerciendo un liderazgo efectivo, “haciendo que las cosas sucedan” (Venegas,2011).

Aunado a esto, “el sistema educativo requiere transformar sus disposiciones normativas y sus prácticas de administración para poder avanzar en la transformación de la gestión escolar. Asimismo, es necesario que exista congruencia entre las disposiciones políticas, las características contextuales y las prácticas que se llevan a cabo en los planteles escolares y en la práctica docente generadas por profesores con base en la diversidad y complejidad de entornos en que laboran”(Nieto, 2016), entendiendo que para que la gestión escolar pueda transformarse es imperativo que otorguen autonomía de gestión escolar que les permita tomar decisiones basadas en las necesidades específicas del contexto en el que se encuentran, no solo bajo el régimen estricto de una normatividad, que si bien, protege, también limita.

3.1.2 Tipos de Gestión

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el siguiente gráfico.



Fuente: Programa de Escuelas de calidad (2010)

Gestión educativa está constituida por la Gestión institucional, Gestión Escolar y Gestión pedagógica, siendo **La gestión pedagógica** las formas en que los docentes realizan los procesos de enseñanza, como asume la currículo y la traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus alumnos, mientras que la **gestión escolar** es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La gestión institucional se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, en nuestro caso establece las de cada una de las entidades federativas.

De esta manera podemos entender los niveles de concreción de gestión del sistema educativo a partir del establecimiento de los niveles de intervención de cada uno.

Finalmente, **una gestión educativa estratégica** puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación donde el director está implicado para el buen funcionamiento de su escuela, debe dominar cada uno de estos niveles de gestión, ya que dentro de sus funciones debe desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes que permitan gestionar en función de las exigencias del sistema educativo mexicano y contextualizarlas a las necesidades propias del contexto al que pertenece.

Si bien, no es suficiente que el director ejerza un liderazgo efectivo dentro de su organización, este por su parte para poder ejercer sus funciones debe contar con herramientas de conocimientos académicos normativos y pedagógicos sólidos que le permitan intervenir en la gestión áulica de sus docentes y brindar acompañamiento para la mejora de sus prácticas pedagógicas, así como condiciones óptimas que permitan cumplir con los objetivos de la educación, como la creación de ambientes laborales que aumente la productividad de los docentes, alumnos y de su personal, para tal efecto está inmersa la necesidad de tener una actitud innovadora ante el futuro y el presente para adaptarse a las características de la escuela y para salir de la monotonía y generar un cambio.

3.2 Dirección Escolar

Para iniciar este apartado comenzaremos con nuestro sujeto de estudio, los directores escolares, al respecto, “el papel del director en una Institución Educativa (nivel Primaria) es aquel individuo que dirige, organiza, planifica y administra toda una institución

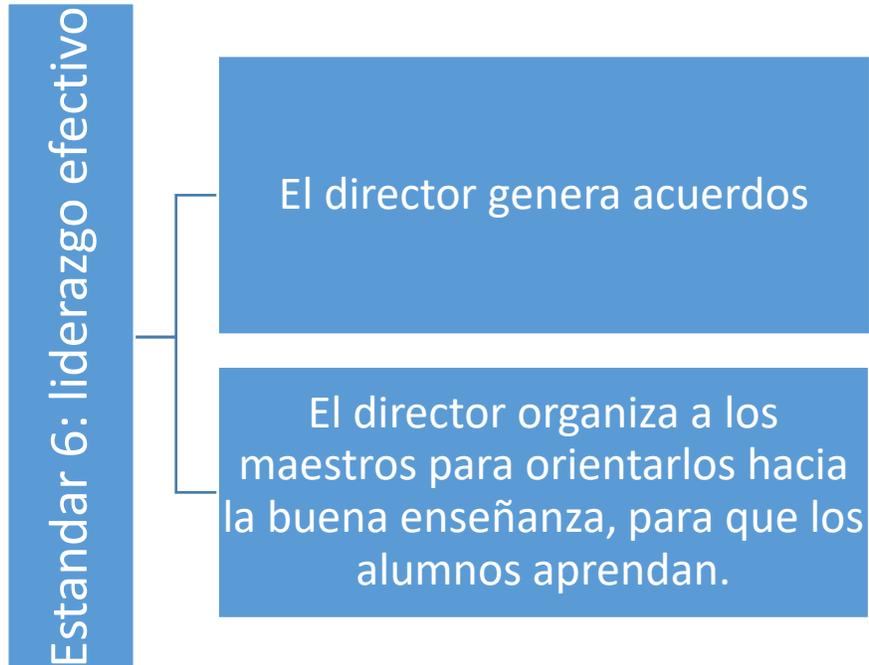
educativa, de manera colectiva para lograr determinados objetivos o fines con eficiencia y eficacia. Pero más que un mero administrador, el director es un eficiente organizador y tiene la capacidad para dirigir” (Hernández,2005), gestionar, planificar, liderar, motivar, controlar, guiar, etc.

3.2.1 Perfiles del director de escuela primaria según indicadores

En el programa de Escuelas de Calidad citan a Casares (2003) señala que directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurarse de que “todo marche bien”, sino que debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución siendo los responsables del trabajo de sus profesores.

En dicho documento (PEC) se establecen los estándares de gestión para la educación básica englobados en 4 dimensiones: Pedagógica Curricular, organizativa, participación social y administrativa.

Dentro de los 20 estándares que se establecen para estas 4 dimensiones la que corresponde a las funciones del director se mencionan en el estándar 6: Liderazgo efectivo, donde se establecen las funciones del director:



Dichas tareas implican la necesidad de una formación permanente para el buen funcionamiento del centro escolar ya que la formación docente no te brinda las herramientas ni el desarrollo de las competencias necesarias para poder un desempeño eficaz dentro del ámbito de la gestión, tener la habilidad de poder generar acuerdos, y dar solución a los conflictos son algunos de los aspectos necesarios para poder ejercer un buen liderazgo, de tal forma que si se dirigieran las políticas públicas en favor de una formación específica y no solo a las competencias académicas, la gestión escolar tomaría otro rumbo.

Y como consecuencia, al haber una deficiencia en la formación por competencias académicas y no académicas “son pocos los que quieren ser directores en nuestros centros hoy en día. Debido a las condiciones en que se ejerce la dirección, donde el director es una figura polivalente y multifuncional siendo un trabajo complejo, con una gran carga de tareas, mal remunerado, con poco reconocimiento social y con poca capacidad de decisión, condiciones no muy atractivas para el desempeño de esta función” (Vázquez, 2016), siendo mayor el número de responsabilidades comparado con el reconocimiento que se les ofrece.

Haciendo una recapitulación de lo presentado podría concluir que no existe una definición que aborde las características y funciones específicas de su función, donde incluya el reconocimiento y el valor de sus acciones ya que si un directivo no responde a las demandas crecientes de mejora que surgen de una sociedad en constante cambio, las posibilidades de brindar una educación de calidad se ven limitadas, ejerciendo un liderazgo deficiente que imposibilite en cierta medida el trabajo colaborativo, el logro de objetivos y metas planteadas por la propia instituciones educativas, de igual forma sus tareas, como lo menciona Linares (2004), las realizarán bajo a su experiencia adquirida y esta, en el mejor de los casos, se adquiere a través de los años bajo el ensayo y el error, en caso contrario estos ensayos-error podrían ser en menor cantidad si los profesionales a cargo están debidamente preparados para ejercer sus funciones.

3.2.2 Promoción vertical a director de escuela primaria

En la actualidad, en la Convocatoria al proceso de selección para la promoción vertical a categorías con funciones de director y de supervisión en educación básica para el ciclo escolar 2021-2022, estipula que aquellas personas que deseen participar para el puesto de director deberán contar con una experiencia mínima de 4 años como docentes frente a grupo, además que deben cubrir con los elementos del sistemas de apreciación para valorar los conocimientos y aptitudes de esta función, enfocados en “las capacidades de planeación, estrategia y programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas, de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable y la valoración de las habilidades y destrezas necesarias para realizar de manera eficiente la función de dirección o supervisión escolar, tales como: liderazgo, negociación, colaboración y trabajo en equipo, para fortalecer las interacciones de la comunidad educativa y el clima escolar” (SEP,2021).

Al respecto, si bien en el ejercicio de trabajar en el salón de clases te proporciona experiencia y un panorama de gestión, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, etc. no son las mismas que se requieran para tener un buen desempeño en la gestión escolar en dirección, cambiaría el sentido, por ejemplo, no son

las mismas estrategias de comunicación que se emplean con los alumnos que con padres de familia y docentes, las estrategias para la solución de conflictos no pueden ser abordadas de la misma forma entre alumnos, comunidad escolar y tutores; de esta forma es que reitero la necesidad de capacitar a los docentes que están interesados en ocupar este puesto, ya que cuatro años de experiencia frente a grupo, no considero que pueda brindar la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones directivas de la manera más óptima, lo ideal sería que tuvieran una formación específica a sus funciones, y no dejarlo a la experiencia obtenida a lo largo de 4 años como mínimo frente a grupo.

3.3 Modelos de Liderazgo Educativo

Para ejercer una adecuada gestión escolar, la capacidad de ser líder es esencial, esta si bien, puede llegar a ser nata, sin embargo, para ejercer un buen liderazgo es necesario el desarrollo de las competencias que se lo permitan, ya que de él depende en gran medida el buen funcionamiento del centro educativo.

La presencia de un buen líder, es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo, por otro lado, habría que considerar que un liderazgo dentro de un centro escolar no necesariamente es ejercido por la persona que posee el nombramiento, en ocasiones el director de gestión, administrativo, un asistente tecnológico pedagógico o un docente frente a grupo puede ejercer mayor influencia que el director mismo, de tal manera que el tener el nombramiento no es característico de que una persona posea las competencias necesarias para ejercer un buen liderazgo.

3.3.1 Definición

Para todos aquellos que postulan y que ejercen un puesto de directores en necesario desarrollar competencias que mejoren las habilidades para ser líderes como directivos de un centro escolar, entenderemos por liderazgo la concepción que nos ofrece Hall (1996), “el liderazgo es una forma especial de poder...puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades de un líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos”, de tal manera que las personas se sientan influenciadas por el líder para la ejecución voluntaria de sus tareas yendo más allá de un cumplimiento mecánico, por necesidad o por deber.

En cuanto a el liderazgo Directivo, este “ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (Anderson,2010), formándose un circuito de progreso, donde el director determinara el camino correcto que deberán seguir mediante la motivación, el trabajo en equipo la comunicación, etc. para alcanzar las metas de la institución, de tal manera los involucrados resultarán favorecidos, ejerciendo un liderazgo escolar efectivo en sus cuatro dimensiones:

- ✧ Mostrar dirección de futuro. - Crear una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales, generar altas expectativas.
- ✧ Desarrollar personas. - Atención y apoyo a docentes, formación continua,
- ✧ Rediseñar la organización. - construir una cultura colaborativa, estructura organizacional que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad, conectar a la escuela con su entorno.
- ✧ Gestionar la instrucción. - dotación de personal, apoyo técnico a docentes, monitoreo, evaluación, coordinación, evitar distracciones ajenas a la gestión escolar. (Anderson,2010)

Cada una de estas dimensiones resalta la importancia de la formación directiva en competencias para poder llevar a cabo un liderazgo escolar efectivo y mejorar la calidad de los resultados.

Si bien el liderazgo es una condición fundamental para el éxito pleno de una escuela, existen factores que intervienen de manera determinante para poder alcanzarlo, quedando fuera de la incidencia del director o persona a cargo de la gestión de la escuela, como el esfuerzo y compromiso del personal, el nivel de desarrollo de sus competencias, relación líder – subordinados, restricciones políticas y legales; y los servicios y recursos disponibles, si bien estos factores no marcan un imposible, si representa un reto a ser superado para alcanzar la calidad en gestión directiva.

De acuerdo con Hernández Toscano (2013), El liderazgo según Max Weber está dividido en tres tipos que van desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo, hasta los que son opresivos y tiránicos. El líder no debe olvidar que la razón de ser líder es mejorar y para ello debe tomar en cuenta las necesidades de los demás, sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.

Este autor clasifica el liderazgo en tres tipos:

- 🦋 **El líder carismático** es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros, es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo, pudiendo ser cualquier otra persona dentro de la institución, docentes, asistentes pedagógicos o de servicios, subdirectores, o hasta algún padre de familia que ostente desarrollar el papel de líder.

- 🦋 **El líder tradicional** es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o por jerarquía, por un cargo importante, en el caso de la escuela entenderemos que hace referencia a los directores que no poseen nombramiento y se les otorga el cargo de manera provisional por parte de alguna autoridad superior, o por compadrazgo o influencias políticas o burocráticas.

🦋 **El líder legal** es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido por que muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete. Esta figura es comúnmente vista en el campo de la política y de las empresas privadas en las que se implementa el modelo burocrático, en el cual las decisiones están establecidas por un sistema de reglas precisas, dentro del sistema educativo antes del 2012, para acceder al puesto de director era mediante el sistema de escalafón, posteriormente, para obtener el puesto de manera definitiva es a través de la participación en la promoción vertical, donde mediante evaluaciones se otorga el puesto.

Estilos de liderazgo

De acuerdo con Goleman (2017), no existe un líder único ideal, sino que dependía del contexto en que este desenvuelve siendo él, el representante más eficaz sabiendo combinar los distintos estilos de acuerdo con la situación que se presenta, y las necesidades del centro escolar por tratarse del tema central del documento, existen 6 tipos de liderazgo, el visionario, coach, afiliativo, democrático, timonel y el autoritario.

Visionario: articula hacia donde se dirige un grupo de personas, pero dicta los pasos para alcanzar las metas y objetivos propios de la escuela, lo que le permite al personal la oportunidad de proponer, participar, expresarse, experimentar y tomar riesgos.

Es transparente, no promueve ideas falsas o fuera de la realidad, es inspirador y empático, lo que le facilita el poder acercarse a su personal e influir de una manera adecuada hacia su personal.

Coaching: Este tipo de líder ayuda a las personas a identificar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, relacionándolas con sus aspiraciones profesionales o personales.

Afiliativo: este tipo de líder se enfoca en fortalecer el trabajo colaborativo, promoviendo la armonía y las relaciones amistosas como parte importante de su liderazgo, sin perder de vista las necesidades emocionales del personal.

Democrático: este estilo de liderazgo, se caracteriza principalmente por que los líderes demócratas son influyentes, trabajan en equipo y desarrollan una especial habilidad en la solución de conflictos, debido a que si el líder no está seguro de qué dirección tomar consulta a su personal para que de manera conjunta puedan tomar las mejores decisiones en favor de todos.

Timonel: Este estilo de liderazgo resulta ser de los que deben usarse con cierta moderación, si bien es capaz de llevar a las personas a alcanzar altos niveles de rendimiento, al ejercer constante presión por hacer las cosas mejor y en menor tiempo, hace constante énfasis en el bajo desempeño del personal, de tal forma que si se usa excesivamente podría traer consigo consecuencias contraproducentes, generando una baja autoestima en el personal, estrés, y pensamientos de desconfianza.

Autoritario: Este estilo de liderazgo, resulta ser el menos funcional si se aplica de manera constante, El líder autoritario exige el cumplimiento inmediato de las órdenes, pero no se molesta en explicar las razones. Si los subordinados no cumplen con las órdenes, estos líderes recurren a amenazas. También buscan un control estricto y seguimiento generando un clima poco favorable por ser frío, intimidante, estricto, y verticalista.

Sin embargo, puede ser muy funcional en situaciones limitadas, por ejemplo, caso de emergencias donde es decisivo seguir indicaciones precisas que ayuden a todos a superar la crisis, implica que el líder posea la capacidad de tomar decisiones, que sea influyente, tenga iniciativa y autocontrol.

3.3.2 Competencias del Director (SOFT-HARD)

El termino de competencias en educación es relativamente nuevo, y está ligado estrechamente con la calidad educativa, y la formación de individuos capaces de desempeñar de la mejor forma sus funciones en el campo laboral establecidos por sus

superiores o bien por una institución, Martha Alles,(2017) en su diccionario de competencias nos proporciona dos definiciones importantes para este documento “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” y por “Modelo de competencia como el “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

Esta definición hace referencia a las competencias que deben desarrollar cierto grupo de personas, en este caso directivos, para el buen desempeño de sus funciones y para el logro de objetivos de la organización o empresa, esto en beneficio del propio sistema educativo como es el caso del documento y para el buen desempeño de sus funciones en el campo laboral principalmente y como añadidura fortalece su desarrollo y competencias interpersonales. En un aspecto más globalizado, las competencias de acuerdo con la OCDE (2017) establece que “La Estrategia de Habilidades de la OCDE define competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Esta definición incluye toda la gama de competencias cognitivas (p. ej. alfabetización y aritmética), técnicas (específicas de un sector u ocupación) y socioemocionales”, abarca de esta manera las herramientas necesarias en el ámbito educativo para el logro de objetivos.

“La noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias en su aplicación”(SEP,, reconociendo de este modo el valor que tiene el desarrollo de las competencias en el campo laboral (SEO,2010) en educación, va más allá de hablar de una habilidad, una destreza o una aptitud, engloba habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y emocionales las cuales van más allá de

los conocimientos académicos que se proporciona el sistema de formación docente en nuestro país.

De tal forma que de acuerdo a la clasificación que nos proporciona Pedro Venegas Jiménez (2011), las competencias necesarias para una adecuada gestión en el campo de la educación serían:

- 🦋 Conceptuales
- 🦋 Técnicas
- 🦋 De contexto.
- 🦋 De comunicación
- 🦋 De integración
- 🦋 De adaptación

Reconociendo que las competencias como “aquella capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. O bien, como el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una ocupación dada”, de esta forma abarca competencias interpersonales para el desarrollo de habilidades que le permita enfrentar los constantes retos a los que se debe enfrentar ante una sociedad en constante cambio.

Concluyendo hasta este punto, podría decir que las competencias son parte de la personalidad de las personas, detectables y medibles, están relacionadas directamente con el desempeño laboral, el éxito de las actividades y el logro de objetivos de las escuelas como organizaciones, siendo específicas para cada función mas no exclusivas, y con esto me refiero a que si bien, todos desarrollamos las competencias bajo nuestra perspectiva y experiencia, según el cargo que desempeñe tendrá la necesidad de desarrollar unas más que otras para el buen desempeño, en el caso de directivos las competencias están encaminadas hacia el manejo de personal más que con niños o adolescentes, en el caso de primaria, en el desarrollo de canales de comunicación, el establecimiento de acuerdos,

resolución de conflictos, motivación, liderazgo, manejo del estrés y autoconocimiento, etc. son aspectos importantes a considerar para la formación continua de los directivos.

3.3.3 Competencias no académicas o blandas

Las competencias en la que se enfocara este documento serán aquellas propuestas por Cervantes Holguín en su artículo titulado “Los aprendizajes no-académicos en la formación del profesorado de educación básica”, donde hace referencia a que las políticas de formación docente se han enfocado exclusivamente al fortalecimiento de los conocimientos curriculares sustantivos y al mejoramiento de las didácticas referidas a estos conocimientos, dejando de lado aquellos aprendizajes no académicos o habilidades para la vida o blandas (soft skills) las cuales son definidas por la organización Mundial de la Salud (OMS) como un

...conjunto de habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros y que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que estas le permiten a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional (Guerra-Báez, 2019, p. 2).

La intención es que a través del desarrollo de competencias bandas podamos pasar de un “modelo educativo basado en la sociedad industrial por otro que responda a la formación de nuevas capacidades y competencias del ciudadano, para adaptarse a los cambios de la cultura y el trabajo” (Barraza, 2016), ya que

como se ha mencionado antes, este con el paso del tiempo será obsoleto por no adaptarse a las necesidades actuales.

Al ser las competencias la suma de habilidades, conocimiento y actitudes, Whetten, (2005) describe las habilidades directivas como conductuales ya que no son atributos de la personalidad, más bien, las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, de tal manera estas son:

- 🦋 Controlables. - debido a que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente, requiriendo un trabajo cognitivo donde están implicadas otras personas.
- 🦋 Desarrollables. - los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
- 🦋 Interrelacionadas y sobrepuestas. - estas con mayor frecuencia se manejan de forma integrada para dar respuesta a situaciones complejas que requieren una combinación para lograr los resultados deseados.

Por lo tanto, durante el desarrollo de esta investigación se trabajará con las habilidades blandas (Soft).

El objetivo principal resaltar la importancia de la formación en competencias no académicas y académicas en función del individuo mas no del conocimiento, que desarrollen competencias que los guíen a un desarrollo personal y social, en favor de ellos mismos, y como consecuencia un bienestar psicológico, emocional, encaminadas en mejorar la calidad de vida de nuestra población y no a formar mano de obra para que en gobierno o unos cuantos empresarios se vean favorecidos.

Por lo tanto, la formación docente y de directivos en competencias es indudablemente necesaria ya que son ellos los que ponen en práctica lo necesario para alcanzar la evolución del sistema educativo de nuestro país, mediante el uso de inteligencias múltiples, la

resolución de problemas usando as herramientas que su entorno le proporciona, en este caso la escuela como organización y como centro de desarrollo profesional y laboral.

Por otro lado la formación por competencias busca dejar de ver al individuo como “capital humano” para que este sea capaz de además de construir su propio conocimiento, desarrolle competencias, habilidades y actitudes para que sepa qué hacer con el conocimiento, para qué le es útil, y de qué manera lo va a utilizar, mediante el desarrollo de las competencias para la vida, como las habilidades sociales, pensamiento crítico, trabajo en equipo, autonomía, comunicación, resolución de problemas, así como la capacidad de transmitir la formación por competencias, etc. ya que la sociedad del conocimiento y la revolución tecnológica lo exige.

Mediante el modelo educativo actual, “seguiremos muy lejos de formar ciudadanos emprendedores, exitosos, autónomos, que busquen innovar, crecer profesional y personalmente; seguimos siendo un instrumento del gobierno que de una manera sutil engaña a sus ciudadanos, brindando en algunos lugares apoyos suficientes para que los alumnos terminen la educación básica, pero después se torna complicado estudiar en una universidad, una maestría o un doctorado” (Barraza, 2016). Ya que esto implica que las personas desarrollen una mayor capacidad de análisis y comprensión del mundo que los rodea.

Capítulo 4:

Las necesidades formativas para directores en un contexto de gestión escolar por competencias

El diseño metodológico, implica decidir los procedimientos, estrategias y operacionalidad de éstos para alcanzar los objetivos de investigación. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) con el propósito de tener una visión general de lo que se sabe actualmente sobre las competencias directivas necesarias para aplicar una gestión efectiva en favor de nuestros alumnos y resaltar la importancia de una capacitación específica de los directivos para que puedan alcanzar un rendimiento adecuado y un desempeño eficiente.

Si bien las condiciones del país han cambiado drásticamente, considero que es de suma importancia detectar cuáles son esas nuevas necesidades que surgen a partir de la pandemia ocasionada por el virus Sars cov-19, que limitan una gestión escolar de calidad.

En atención a los objetivos de este trabajo, se planificaron las actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de realizar y las técnicas para recabar y analizar la información obtenida.

En un primer momento se elaboró el Estado del Arte, mismo que se mencionó en el capítulo 2, mediante la comprensión de revistas especializadas para profundizar en la temática de la formación profesional en diferentes contextos y países para conocer las estrategias implementadas por otros países de la región para capacitar al personal directivo de las escuelas.

4.1 Ubicación geográfica de la zona escolar donde se llevó a cabo la investigación:

En la epistemología de la posmodernidad, Guardian A. (2010) menciona que el conocimiento es el proceso que se construye y re-construye, cotidianamente, a partir de la inter-subjetividad entre sujetos, a propósito del objeto, produciendo estructuras mentales que fluyen y crean cambios cualitativos en el entorno, permitiendo a su vez que la realidad esté condicionada por el contexto político, económico, social, cultural e histórico, al respecto, se planteará un panorama general del contexto en el que se desenvuelve la zona escolar 238 de educación básica (primarias) en la Ciudad de México con el propósito de contextualizar la situación problematizadora y entender la realidad actual en la que se desenvuelve nuestro objeto de estudio (directores)

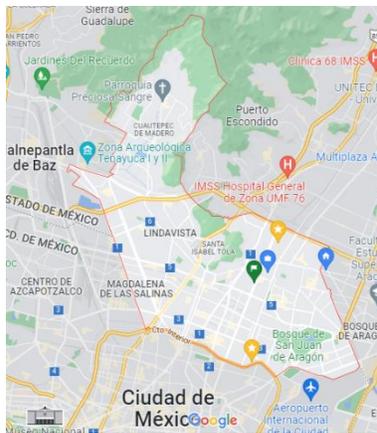
ZONA ESCOLAR 238

| | |
|----------------------------|--|
| <i>Clave</i> | 09FIZ0083K |
| <i>Domicilio</i> | Calle 311 s/n col. Nueva Atzacolco, alcaldía Gustavo A. Madero, C.p. 07420 |
| <i>Región</i> | 42 |
| <i>Supervisora a cargo</i> | Mayorga Gómez Marcela Jackqueline |

Al pertenecer a la segunda alcaldía más poblada de la Ciudad de México, la Gustavo A. Madero, cuenta con una población de 1,173,351 habitantes, siendo 51.9% mujeres y 48.1% hombres, de los cuales el 68.1 % de la población mayor a los 18 años se siente insegura, asegurando que la delincuencia seguiría igual o empeoraría en los próximos meses, de igual

forma el 84.9% refieren haber presenciado o escuchado sobre el consumo de alcohol en las calles en los alrededores de su vivienda, así mismo, tiene los índices más altos en haber reportado haber escuchado sobre la venta o el consumo de drogas, sin embargo contrasta con los datos de que perciben poco vandalismo, sin embargo la mayoría de sus habitantes refieren sentirse inseguros en al viajar en el transporte público y al asistir a los cajeros automáticos localizados en la vía pública, de tal manera que cambiaron sus hábitos por temor a la delincuencia, por lo tanto la Gustavo A. Madero es de las alcaldías más inseguras.

INEGI. (2022). Encuesta nacional de Seguridad Publica Urbana ENSU 4to trimestre. CDMX: INEGI.



Más específicamente y de acuerdo con MARQUET DATA MÉXICO (2022), la colonia Nueva Atzacolco es una localidad de la alcaldía Gustavo A. Madero, y abarca un área de 126 hectáreas, tiene una población estimada de 30,400 personas en 8,350 casas, siendo una de las colonias más pobladas de Ciudad de México. Se registran 2,419 habitantes por km², con una edad promedio de 33 años y una escolaridad promedio de 9 años cursados.

De las 30,400 personas que habitan en Nueva Atzacolco, 7,000 son menores de 14 años y 8,000 tienen entre 15 y 29 años de edad. Cuando se analizan los rangos etarios más altos, se contabilizan 20,000 personas con edades de entre 30 y 59 años, y 3,500 individuos de más de 60 años.

<https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Nueva-Atzacolco-Gustavo-A-Madero-Ciudad-Mexico>



Dentro de las inmediaciones de la Colonia Nueva Atzacolco esta la zona escolar 238, en la calle 311 s/n, a la cual pertenecen 8 escuelas primarias de sustento particular y gubernamental.

| Escuelas | Modalidad | Turno | Sustento |
|--|-----------------|-------|---------------|
| Manuel Gutiérrez Nájera (M) | Jornada regular | Mat. | Gubernamental |
| Manuel Gutiérrez Nájera (V) | Jornada regular | Vesp. | Gubernamental |
| Gral. Miguel Negrete (M) | Jornada regular | Mat. | Gubernamental |
| Gral. Miguel Negrete (V) | Jornada regular | Vesp. | Gubernamental |
| Belice (TC) | Tiempo Completo | T.C. | Gubernamental |
| Colegio Libertadores de México. | Jornada regular | Mat. | Particular |
| Hellen Kay | Jornada regular | Mat. | Particular |
| Colegio Mariano Riva Palacios | Jornada regular | Mat. | Particular |

En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo naturalista del mundo, lo que significa, que “los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural intentando dar sentido a los fenómenos o interpretarlos desde el punto de vista de los significados que les dan las personas.” (Flick, 2015) abordando de igual manera la parte estructural, la organización formal, las relaciones entre las partes de un todo como son los niveles de autoridad y como es que afecta la indefinición de las actividades que tienen que realizar los docentes encargados de la gestión en sus prácticas diarias, así como la posibilidad de superar la balcanización en el ámbito laboral para lograr un trabajo colaborativo entre pares en beneficio de nuestros alumnos.

Las perspectivas metodológicas y tipos de investigación (a partir de Bisquerra, 2003; Cohen y Manion, 2002 y Rincón y otros, 1995 en Rodríguez y Valldeoriola 2009) brindaron un abanico amplio sobre las distintas perspectivas para la obtención de información para la obtención de resultados verídicos y encaminados a los objetivos propios de esta investigación.

| Perspectivas metodológicas y la investigación | |
|---|--|
| Metodologías | Tipos de investigación |
| Constructivista | <ul style="list-style-type: none">● Fenomenológica● Etnografía● Estudios de caso |
| Sociocrítica | <ul style="list-style-type: none">● Investigación-acción● Participativa |
| Empírico-analítica | <ul style="list-style-type: none">● Experimental● Investigación aplicada |

Fuente: Bisquerra, 2003; Cohen y Manion, 2002 y Rincón y otros, 1995 en Rodríguez y Valldeoriola 2009

De tal manera, este proyecto de investigación toma la base de la perspectiva constructivista y la investigación empírico aplicada ya que se trata de obtener información que permita ir de lo particular a lo general; es decir, describir y generar, para tener una comprensión y explicar los elementos que causan la ausencia o la necesidad de los directivos de su formación para el desempeño de sus funciones. o, las condiciones que las limitan.

La investigación analiza las características fundamentales del fenómeno a investigar, la falta de formación continua a directores en un contexto escolar por competencias, tal y como se presentan en la realidad, considerará los supuestos del paradigma constructivista positivista, donde percibe que la realidad es subjetiva y múltiple, dependiendo del individuo que la percibe asumiendo y reflexionando sobre como sus valores forman parte de su conocimiento y reflexión; así como los factores externos que la determinan.

| Supuestos | Paradigma Constructivista | Paradigma positivista / post-positivista |
|--|---|---|
| Ontológicos - ¿Cuál es la naturaleza de la realidad? | - La realidad es subjetiva y múltiple. | La realidad es subjetiva y multiple |
| Epistemológicos - ¿Cuál es la relación entre el investigador y aquello que investiga? | - El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación. | -El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea mejorar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación. |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | |
|--|--|--|
| <p>Axiológicos - ¿Qué papel juegan los valores en la investigación?</p> | <p>- El investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (reflexividad).</p> | <p>- El investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (reflexividad).</p> |
| <p>Metodológicos - ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan para construir la evidencia empírica, y cómo se relacionan lógicamente con el resto de las etapas del diseño?</p> | <p>Conceptos y categorías emergentes en forma inductiva a lo largo de todo el proceso de investigación. - Múltiples factores se influyen mutuamente. - Diseño flexible e interactivo. - Se privilegia el análisis en profundidad y en detalle en relación al contexto. - Confianza y autenticidad.</p> | <p>- Conceptos y categorías emergentes en forma inductiva a lo largo de todo el proceso de investigación. - Múltiples factores se influyen mutuamente. - Diseño flexible e interactivo. - Se privilegia el análisis en profundidad y en detalle en relación al contexto. - Confianza y autenticidad.</p> |

Fuente: Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, Sautu Ruth (2005)

El diseño metodológico usado será el no experimental debido a que no tengo el control sobre la variable independiente y tampoco tengo la posibilidad de conformar a los grupos de estudio, en este caso se trabajará con el grupo de directivos que deseen participar en este proyecto de investigación.

En cuanto a las variables, son tan numerosas como los trabajos de investigación en donde se utilizan, algunos ejemplos de variables son: edad, estatus económico o social, actitud respecto a algún suceso, aprovechamiento escolar, temperamento, religión, etc. Una variable se puede aplicar a una persona, a un objeto o a un fenómeno, los cuales adquieren diferentes valores o manifestaciones respecto a una variable concreta, por ejemplo, la actitud de los estudiantes ante un examen es susceptible de medirse: nerviosismo, preocupación, tranquilidad, indiferencia, etc. Tamayo define a la variable como “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente...” Por lo tanto, este fenómeno puede ser medido. Existen diferentes tipos de variables, entre las que podemos destacar:

- Variable continua, en la que el fenómeno a estudiar se puede medir de forma cuantitativa, por ejemplo: la edad, la temperatura, o la distancia.
- Variable discreta. que establece categorías que por su naturaleza no son cuantificables, por ejemplo: el carácter, el comportamiento, o la ideología. Cuando la investigación, se enmarca como cuantitativa, las variables se deben desprender de la hipótesis; en cambio, cuando es de tipo cualitativo, las variables se deben extraer de la descripción del problema.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron dos técnicas, la entrevista semiestructurada y el cuestionario, en el caso de **la entrevista**, es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones (Benadiba y Plotinsky, 2001: 23). Cada investigador realiza una entrevista diferente según su cultura, sensibilidad y conocimiento acerca del tema, y, sobre todo, según sea el contexto espacio-temporal en el que se desarrolla la misma (Alonso, 1998: 79).

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó una entrevista semiestructurada, la cual ofreció un margen de maniobra para sondear a los entrevistados manteniendo la estructura

básica de la entrevista, dando flexibilidad en el curso de su aplicación al momento que se lleve a cabo, aprovechando creativamente cualquier idea como hilo conductor como enriquecedor de información valiosa para el análisis de los datos obtenidos. (Anexo 3)

Por otro lado, se aplicó un cuestionario a un grupo de 20 docentes, el cual nos permitió obtener datos de manera puntual y así tener un panorama desde un enfoque del personal a cargo de los directivos, sobre las percepciones propia del manejo de la escuela y las necesidades de formación específica para una gestión de calidad, con el propósito de contrastar y analizar a profundidad la información brindada por los directores. (Anexo 4).

4.3 Presentación de los resultados obtenidos y su interpretación

Principales hallazgos y conclusiones

Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con 6 de los 8 directores, debido a que por cuestiones administrativas las 2 escuelas faltantes, no tuvieron la posibilidad de participar en la entrevista semiestructurada; si bien cada centro escolar posee sus propias características considero importante identificar el interés de los directores por su formación continua y superación profesional, de tal manera que se obtuvo la siguiente información.

| Directores de la zona 238 | Escuela primaria | Edad | Cursos tomados | Años de servicio | Años nombramiento | Tipo de asignación |
|---------------------------|------------------|------|----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| GA | Oficial 1 | 65 | 2 | 46 | 13 | Escalafón |
| MA | Oficial 1.2 | 47 | 0 | 12 | 4 | Concurso |
| BR | Oficial 2 | 37 | 0 | 13 | 4 | Concurso |
| AS | Oficial 2.2 | 54 | 3 | 30 | 10 | Escalafón |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | | | |
|-----------|------------|----|---|----|----|-----------|
| MS | Oficial 3 | 50 | 1 | 19 | 13 | Escalafón |
| SC | Particular | 57 | 3 | 31 | 25 | contrato |

Al analizar los resultados obtenidos de esta tabla, podemos observar que solo 2 de los 6 directores entrevistados han accedido a su puesto mediante la promoción vertical, por lo tanto, podría decirse que solo 2 tienen la capacidad para cubrir las nuevas necesidades que estipula el actual sistema educativo por haber cubierto todos los requisitos administrativos, académicos y de conocimientos, sin embargo, no han mostrado interés por continuar con su formación y/o capacitación, por lo que este aspecto podría ser muy debatible debido a que estamos en un proceso de cambio por lo que debemos estar en constante actualización, y por el otro lado, los directores que accedieron por escalafón hoy poseen mayor experiencia en el puesto y han mostrado interés por actualizarse para solventar las necesidades del nuevo sistema educativo aunque no hayan accedido al puesto mediante una evaluación.

Por otro lado no menos importante, al ser el contexto un enmarque del panorama donde se realizó la investigación es indispensable identificar las características de las escuelas con las que se pudo aplicar el instrumento de investigación y que conforman la zona escolar, así mismo, es importante mencionar que la escuela Oficial 1 y 1.2, así como la 2 y 2.2, comparten el mismo plantel, sin embargo, el personal que labora en cada turno es totalmente distinto, así como el alumnado compartiendo solo el contexto externo.

| Escuela | Docentes frente a grupo | Personal advto. | Asistentes de servicio | Total del personal | Alumnos | Población total |
|--------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|---------|-----------------|
| Oficial 1 Matu. | 21 | 5 | 4 | 29 | 425 | 454 |
| Oficial 1.2 Vesp. | 14 | 5 | 3 | 22 | 195 | 217 |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | | | |
|------------------------------|----|---|---|----|-----|-----|
| Oficial 2 Matu. | 19 | 5 | 4 | 28 | 315 | 343 |
| Oficial 2.2 Vesp. | 10 | 1 | 2 | 13 | 101 | 114 |
| Oficial 3 T.C. | 24 | 5 | 6 | 35 | 449 | 484 |
| Particular | 11 | 1 | 2 | 14 | 99 | 113 |

Considero necesario mencionar que las dos escuelas que tienen mayor población y solicitudes de ingreso son, la Oficial 1 (es turno matutino) obtuvo el primer lugar en la olimpiada del conocimiento llegando hasta Dirección Operativa, lo que lleva a reflexionar sobre como el sistema burocrático ha permitido que la escuela de mejores resultados bajo la consigna de trabajar en un ambiente estresante, basado en normas y reglamentos, con un sistema jerárquico de autoridad, al igual que el segundo caso la oficial 3, al ser tiempo completo tiene más demanda, pero se rige de la misma manera, el equipo directivo trabaja y se relaciona de manera aislada al personal docente.

Al respecto y con base a los documentos abordados a lo largo de este documento relacionados con las políticas públicas educativas, y los perfiles establecidos para los directores de educación básica se identificaron las exigencias al perfil de director que se establece normativamente, no solo en aspectos relacionados con conocimientos académicos sino también con aquellas competencias blandas que fortalecen sus desempeño como directores de centros educativos a nivel primaria.

Con la intención de medir la fiabilidad y validez del cuestionario aplicado a docentes, se aplicó del cálculo del Alfa de Cronbach al cuestionario aplicado a 21 participantes de

distintas escuelas, esto mediante la aplicación de Google Forms, ya que es válida dentro de la comunidad científica en el ámbito de la investigación y en la práctica aplicada.

De acuerdo con Rodríguez (2020), la validez hace referencia a la calidad que posee un instrumento para ser útil en la medición de un atributo, es decir, si mide aquello que se supone que mide. Por ejemplo, un termómetro es un instrumento válido para medir la temperatura.

Por otro lado, la fiabilidad, o confiabilidad, tiene que ver con la precisión de la medida, con la estabilidad en el tiempo, de tal manera es que es importante que el instrumento empleado sea válido y fiable.

Por su parte el coeficiente alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir para evaluar la magnitud en la que están correlacionados los ítems de un instrumento.

| 2. Usted ha recibido al | 3. Usted ha recibido al | 4. ¿Usted ha recibido | 5. Les brindan acompa | 6. Se llevan a cabo act |
|-------------------------|-------------------------|--|-----------------------|-------------------------|
| 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 0.952380952 | 1.26984127 | 0.52154195 | 0.439909297 | 0.911564626 |
| | | | | |
| | | Número de ítems del cuestionario (K) | | 17 |
| | | Sumatoria de las varianzas de los ítems (Suma) | 17.34240363 | |
| | | Varianza Total del instrumento (V1) | 121.7596372 | |
| | | Coeficiente de confiabilidad del cuestionario | | |
| | Alfa de Cronbach | | | 0.911166567 |

De acuerdo a la interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach, podemos decir que el valor mínimo aceptable es 0.70, ya que por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por otro lado, el valor máximo esperado 0.90 superior a este, se

considera que hay redundancia o duplicación, de tal forma que varios ítems están midiendo el mismo elemento de un constructo, por lo tanto, deben eliminarse (Oviedo,2005), sin embargo estos ítems se dejaron con la intención de reafirmar las respuestas dadas con la modificación de su planteamiento, por lo tanto al obtener un valor en el coeficiente de alfa de Cronbach de 0.911 podríamos interpretarlo como una consistencia interna alta y con una mínima duplicidad de ítems, aceptando esta leve limitación.

A continuación se presentan los resultados y su interpretación obtenidos mediante las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos y docentes que laboran en las instituciones educativas que nos permitieron realizar esta investigación, se utilizan los datos recabados por la entrevista semiestructurada a directores de los planteles educativos y el cuestionario a docentes frente a grupo, con el objetivo de corroborar la información y contar con los elementos de análisis suficientes para la presente investigación; de tal forma que la batería de preguntas realizadas derivan una de otra; con el propósito de realizar un análisis de los resultados , se realizará una confrontación de los resultados obtenidos tanto de directores como de docentes frente a grupo y de igual forma con la parte teórica desarrollada a lo largo del documento de investigación.

La edad entre la que oscilan los docentes a los que se les realizo la encuesta es de 37.8 años y los directores es de 51.6 años con 11.5 años de experiencia, a lo que podemos concluir que los docentes ciertamente son profesores que relativamente son jóvenes y que aún están en proceso de formación, y esto no quiere decir que los directores en función no lo requieran solo que cuentan con mayor experiencia tanto en funciones como director como docentes frente a grupo.

Habilidades de gestión

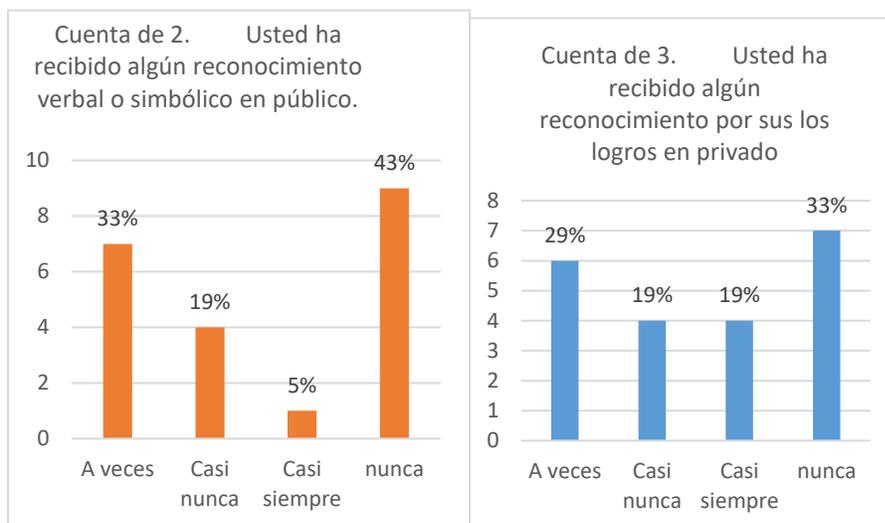
- De acuerdo con la información proporcionada por directores y docentes en la entrevista semiestructurada y el cuestionario, las dificultades que presentan en el tema de **relaciones laborales** que se establecen dentro del ámbito laboral, son:

| Directivos | Docentes |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Desconocimiento de sus responsabilidades y obligaciones | <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Apatía |
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Desconocimiento de la norma | <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Abuso de confianza |
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Falta de comunicación asertiva. | <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Desmotivación |
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Apatía | <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Deficiencias en la comunicación |
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Abuso de confianza | <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Desconocimiento de la norma |
| <ul style="list-style-type: none"> 🦋 Desmotivación | |

Ambos personajes reflejan una imperiosa necesidad de capacitarse en cuanto a la normatividad bajo la cual se rigen sus funciones, al desconocerla es da origen a distintas problemáticas entre ellas, el problema de comunicación, que impide establecer relaciones fructíferas entre los encargados de la gestión y los docentes generando abusos de confianza, ambientes laborales poco favorables y obstaculizando el logro de metas y objetivos en beneficio de los alumnos.

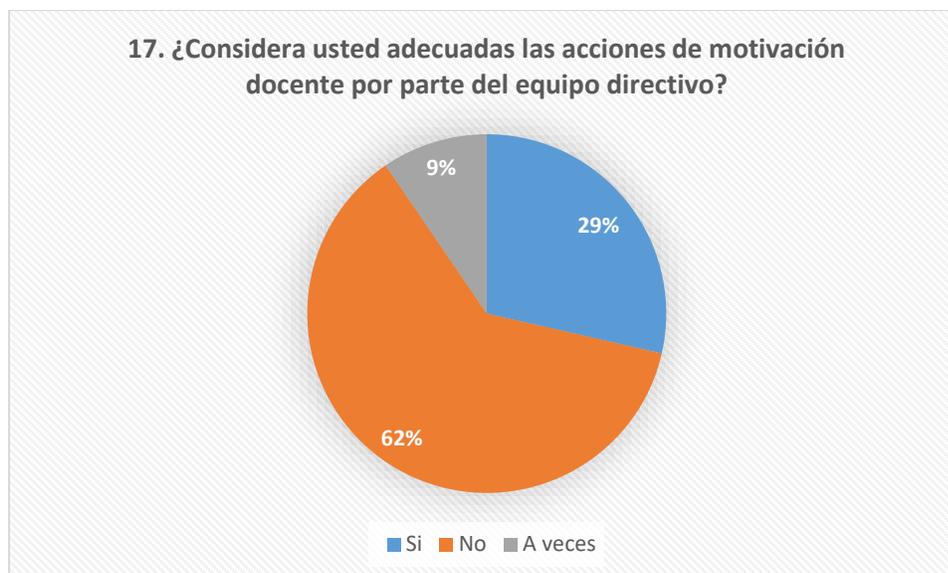
Por otro lado, prevalece la apatía lo que refleja una desmotivación y que, aunque busquen llevar a cabo acciones que mejoren esta situación no han dado los resultados esperados.

- Todos los directores mencionan que reconocen a su personal ya sea de manera individual 50% y públicamente 50%, sin embargo, contrastando con la información de los docentes, la información se contrapone.



De tal manera podría concluir que los docentes no lo perciben como tal, o simplemente lo ven como una actividad sin importancia al no ser el tipo de reconocimiento que ellos esperan.

- **Motivación:** El equipo de personas que está más desmotivado es el de limpieza, esto debido a la falta de iniciativa por cumplir con sus obligaciones, esperan hasta que se les de la indicación con el pretexto de deslindar responsabilidades o bien no se les reconoce la importancia de sus actividades, por otro lado, 59 % de los docentes refieren que las acciones que realizan los directivos son erróneas o simplemente no existen al ser impositores o simplemente que el reconocimiento (si es que se da) se da de manera general y no de manera específica para reconocer las habilidades propias del docente, y en lo personal las observaciones llegan a ser poco constructivas.



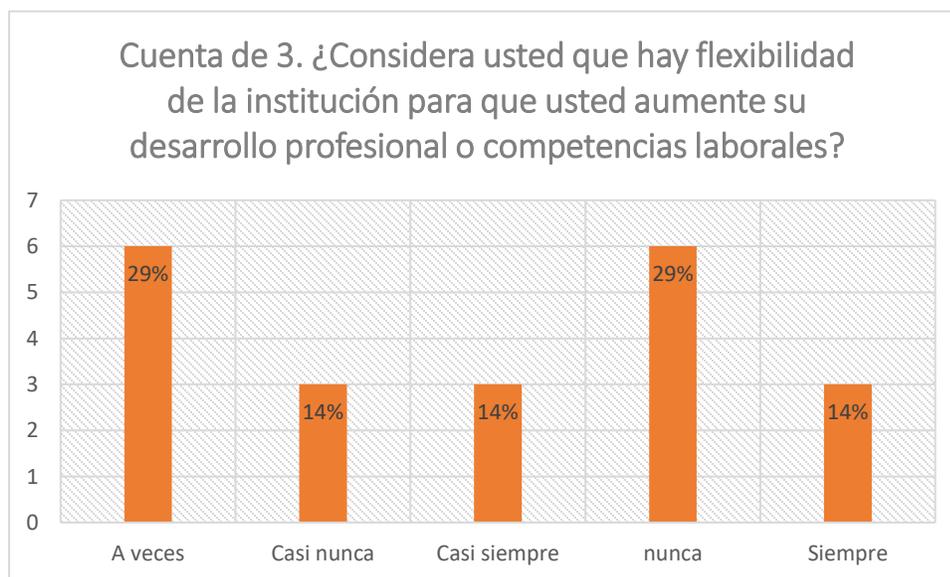
Si bien los directores consideran que los docentes no están desmotivados y los docentes en su mayoría externan no recibir motivación, concuerdan pues los directivos desconocen o restan importancia a la importancia y/o beneficios de considerar la percepción de su personal y el tenerlos motivado para el ejercicio de sus funciones haciéndolo más productivo, estos consideran en su mayoría que es una cuestión que viene acompañada de un pago quincenal y por lo tanto no hay necesidad de hacer nada al respecto (no es su función).

- **Capacitación y formación directiva y docente.** Los directores reconocen en primer lugar de importancia que los docentes perfeccionen sus prácticas educativas, lo que implica que adquiera nuevos conocimientos y se superen profesionalmente llevando los conocimientos a la práctica y como consecuencia puedan mejorar los resultados con sus alumnos.

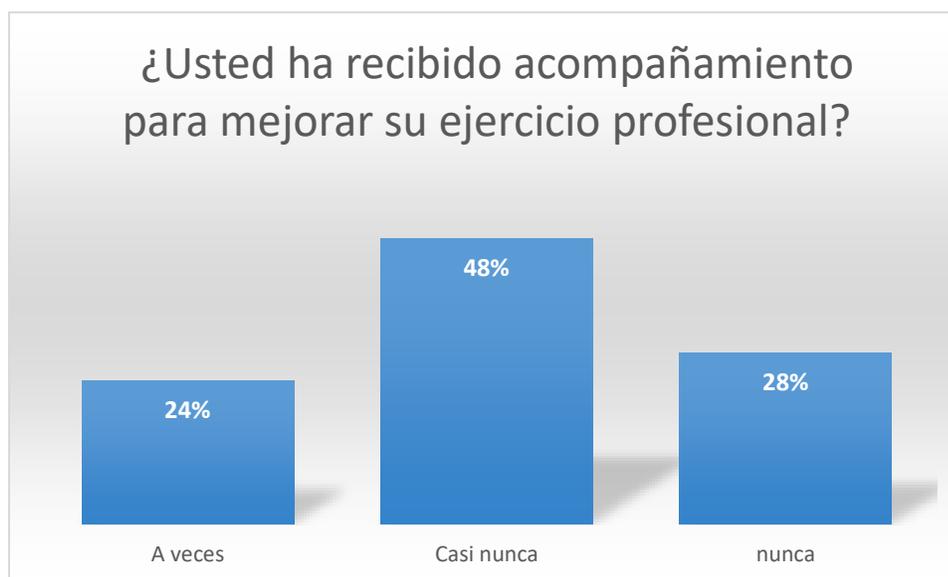
De acuerdo con los resultados obtenidos, los docentes han tomado en promedio 2.5 cursos a lo largo de los últimos 2 años, mientras que los directores solo 1.5, si bien es importante mencionar que los docentes muestran mayor interés por capacitarse es necesario mencionar que los directores de la zona cuentan en promedio con una experiencia de 11.5 años, mientras que los docentes participantes en la investigación en su mayoría refieren tener más de 8 años, lo que en mi perspectiva,

podría decir que en comparación con los docentes, estos identifican las necesidades del servicio y por lo tanto buscan su actualización, mientras que los directivos refieren no contar con un abanico de opciones que les permita seguirse capacitando en sus funciones en específico, a mi percepción se sienten conformes con su desempeño pero no rechazan la posibilidad de seguirse capacitando.

Todos los directivos expresaron su necesidad de seguirse capacitando, en ámbitos de organización administrativa, normatividad, tecnologías de información y pedagogía, por otro lado pero en el mismo sentido, sería importante mencionar que los docentes refieren que el mismo sistema obstaculiza su desarrollo profesional al no existir flexibilidad para mejorar sus competencias laborales y su desarrollo profesional; si bien como se ha mencionado en repetidas ocasiones, pertenecemos a una sociedad que está en constante cambio, lo que en mi punto de vista no brinda una estabilidad para que el docente pueda adaptarse a los cambios, estos ocurren con tanta rapidez que tanto docentes como directivos están constantemente desinformados sobre las posibilidades que tienen para continuar con su formación y/o capacitación, por lo tanto, la inflexibilidad a la que hacen referencia, exige el conocimiento de los procesos que les permitan capacitarse en la o las áreas de oportunidad que presenten para el buen desempeño de sus funciones.



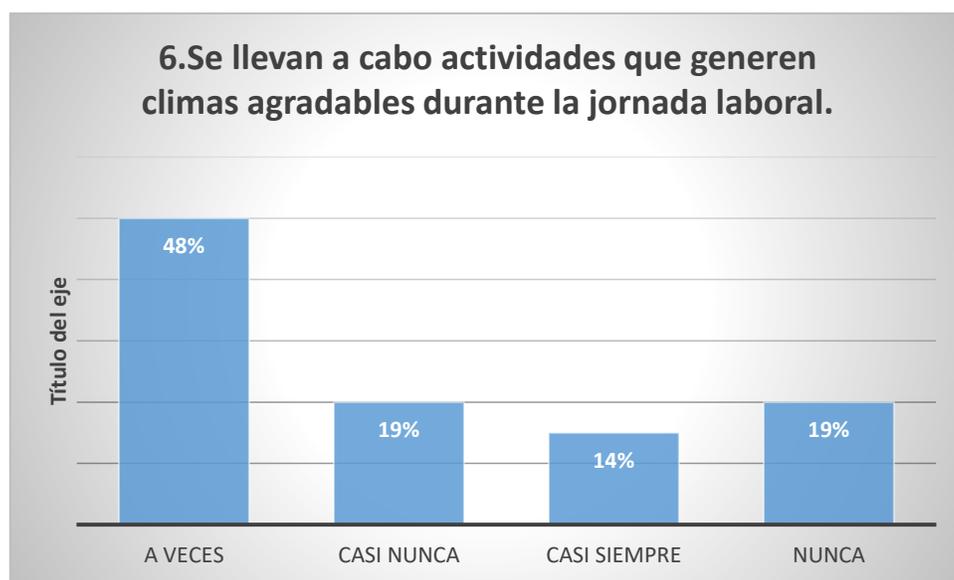
- En cuanto al **acompañamiento**, 84% de los directores entrevistados mencionaron la necesidad de sus docentes de recibir acompañamiento durante su práctica dentro del aula, esto con el propósito de ratificar o rectificar con argumentos su forma de enseñanza, así como identificar sus áreas de oportunidad y brindarles apoyo, y por último, para poder darse la oportunidad de conocer a los grupos, sin embargo según los datos obtenidos, 16 de 21 docentes entrevistados, refieren no haber recibido acompañamiento.



Si bien todos los docentes tienen la obligación de recibir el acompañamiento que brinda el director, y del mismo modo tienen el derecho, pero poco se hace al respecto, ya que como lo muestra la gráfica anterior el mayor porcentaje recae en que en contadas ocasiones reciben acompañamiento pedagógico.

- **Ambiente laboral:** al indagar sobre el ambiente laboral que perciben en su centro de trabajo, 4 de los 6 directores mencionaron que es bueno, que existe una buena disposición por parte de los docentes, sin embargo me llama la atención que en 2 escuelas (Oficiales 1 y 3) el ambiente no es bueno, esto debido al desconocimiento de la norma y su desinterés por conocerla, lo que implica que los docentes no reconozcan las funciones y obligaciones de cada función dentro de la escuela, generando conflictos entre el directivo y el personal exigiendo beneficios fuera de

lo establecido, en el otro caso el directivo expone que los docentes optaron una postura a la defensiva contra cualquier tipo de autoridad, si bien el directivo tiene 7 años desempeñando sus funciones en ese centro escolar, sería interesante analizar a profundidad que es lo que no le ha permitido generar un ambiente de trabajo adecuado para mejorar los resultados de la escuela a su cargo, cabe destacar que las interacciones humanas dentro de la organización escolar, son un elemento indispensable para el logro de objetivos, es claro que se pueden alcanzar por otros medios restando importancia la parte humana, sin embargo para que se alcancen de una manera para que sea permanente o duradero, es indispensable considerar el factor humano de la organización.



De tal manera que sería importante fortalecer entre los integrantes del centro escolar el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales afectivas, la reflexión conjunta, la buena comunicación y el dialogo.

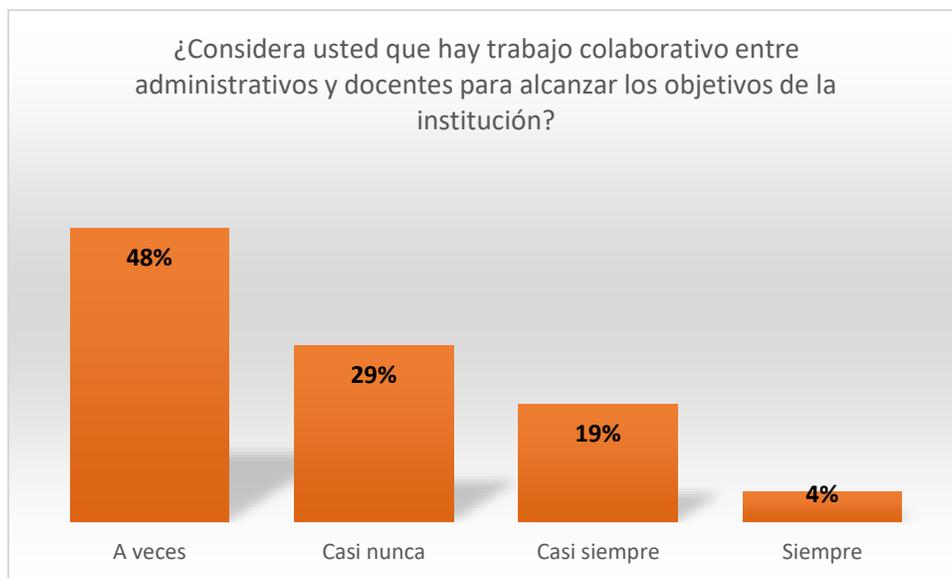
- **Trabajo en equipo**

El poder lograr que los trabajadores accedan a trabajar en equipo o colaborativamente implica que el gestor, en este caso el director, desarrolle habilidades de liderazgo que

conduzcan a ejecutar las tareas donde todos participen y se impliquen por igual aprovechando al máximo el potencial de cada uno.

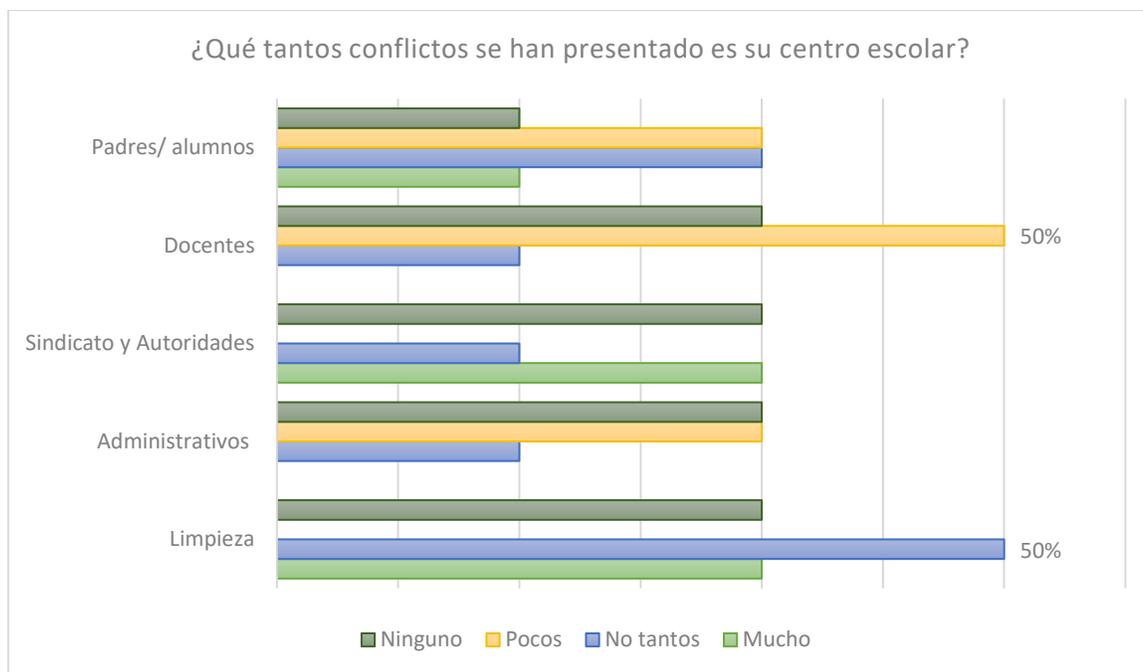
En las respuestas obtenidas por los directivos resultan ser muy variadas, hay quienes expresan que el trabajo colaborativo es óptimo, pero solo dentro de sus colaboradores más cercanos, los que pertenecen al equipo directivo, y hay otros que expresan que existe cierto grado de balcanización por grados, donde trabajan de manera aislada enfocándose en sus necesidades propias sin incluir a la comunidad escolar.

Sin embargo, los docentes tienen una mirada distinta de la realidad, el trabajo colaborativo entre docentes frente a grupo y administrativos se da con una frecuencia regular, pudiéndose vincular con las dificultades existentes entre docentes y directivos.



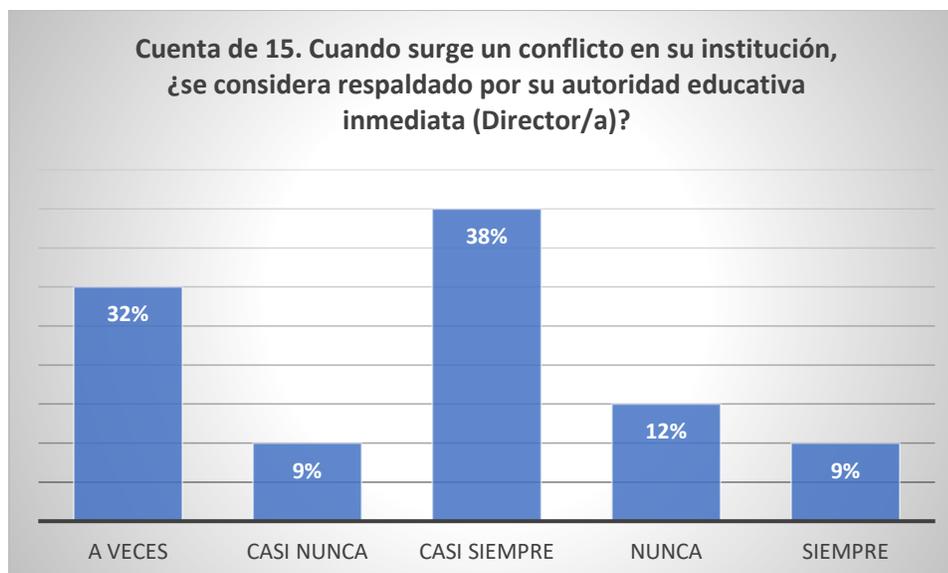
- **Solución de conflictos**, para el análisis de este ámbito, se consideraron aspectos relacionados como la toma de decisiones, la unión de metas e intereses y las estrategias que con más frecuencia utilizan para la solución de conflictos, al respecto, el 100 % de los directores considera que con el equipo de docentes es con el que tienen mayores dificultades para trabajar y con los asistentes de servicios en segundo lugar, en tercer lugar sindicato y autoridad superior inmediata, en cuarto lugar padres y alumnos y en último lugar su equipo administrativo.

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias



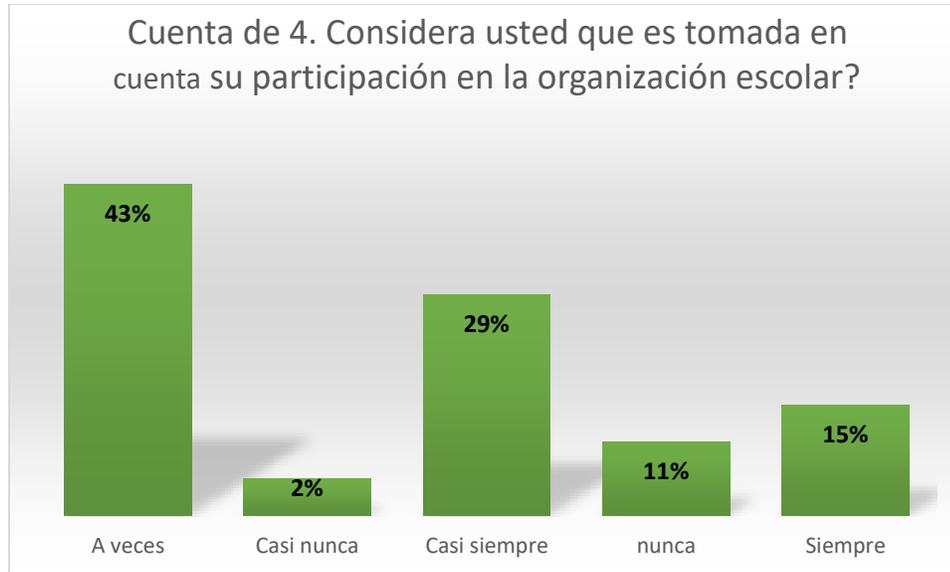
Al trabajar con adultos, trae consigo (por naturaleza propia de las relaciones humanas) conflictos ocasionados por diversos motivos, en este caso, podría decirse que el director presenta más problemas con aquellas personas que tienen que seguir sus indicaciones directamente como son el equipo de docentes y el de asistentes de servicios, por lo tanto, es importante que el director tenga la habilidad de poder dar solución a los conflictos de la manera más eficaz, eligiendo la que le permita mantener o construir relaciones laborales sanas y constructivas donde ambas partes puedan sentirse satisfechas con el resultado obtenido mediante diálogos fructíferos

En su mayoría los docentes se sienten respaldados por su autoridad inmediata, lo que refleja a mi parecer una buena disposición por parte de la parte de gestión para dar una correcta solución a los conflictos evitando la postura impositiva o apoyándose lo menos posible en buscar el apoyo de una autoridad superior para dar solución al conflicto, los directores buscan solucionar los conflictos en la privacidad de su centro escolar soslayando la intervención de personas externas a su gestión.



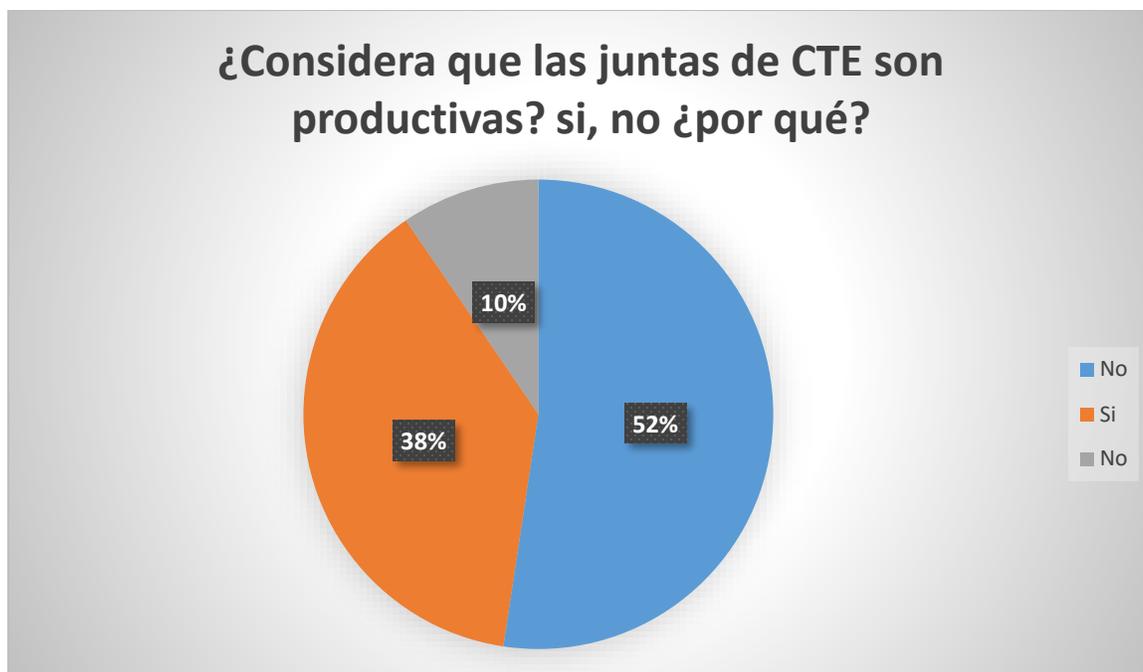
En cuanto a la toma de decisiones para la solución de conflictos, los directores estipulan que las estrategias que les otorgan mejores resultados son la negociación y la conciliación, donde se establece un dialogo uno a uno y se busca establecer canales de comprensión entre las partes afectadas, evitando ser arbitrario e impositor, coincidiendo con los docentes en el uso de estas estrategias.

Uno de los posibles orígenes de los conflictos es la información incompleta y la desproporción entre los intereses y las necesidades del personal, de ahí el establecimiento de los objetivos y metas propias de la escuela mediante la reflexión conjunta en las Juntas de Consejo Técnico, quedando en segundo término la opinión y experiencia del director y su equipo como lo mencionan los directores de la zona escolar y lo reflejan los docentes frente a grupo mencionando que efectivamente son considerados en la organización escolar.



- **La Innovación** es un elemento indispensable para la mejora de las practicas y los procesos, si bien puede ser encaminada a generar un cambio en lo ya establecido con la intencion de generar un cambio en beneficio de la escuela, como tambien puede ser a consecuencia de la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mundo al que pertenecemos, vista mas como una necesidad a no quedar anclado en lo anticuado.

De acuerdo con las respuestas dadas por directivos y docentes, los docentes muestran entusiasmo y expresan apertura a cambiar sus prácticas profesionales con el proposito de poder generar interes en los alumnos mediante la adquisicion de nuevas estrategias pedagógicas y para adaptarse a las necesidades de sus alumnos y del contexto, sin embargo al considerar las Juntas de Consejo Técnico como un espacio para generar ideas, plantear retos e innovar en los procesos, los resultados arrojados por los docentes fue la siguiente:



Los docentes refieren que no son productivas debido a que se establecen los mismos acuerdos y no se llevan acabo, no son objetivas, estan sobrecargadas de actividades administrativas en el llenado de formatos, tienen una mala dirección, no se cumplen con los propósitos o en el mejor de los casos medianamente, no se establecen acuerdos, sumamente saturadas sin dejar espacio para dar solución a las necesidades propias de la escuela, no enriquecen la práctica pedagógica para mejorar su desempeño dentro del aula.

Al respecto, me parece importante mencionar que de acuerdo con Rodríguez Gómez (2011) nos menciona que para “promover e impulsar la innovación en los centros es y ha de ser un proceso dinámico y contextual”, lo que contrarresta los comentarios hechos por los docentes, ya que lo que es innovador para un centro puede no serlo para otro; de la misma manera, lo que fue innovador en un momento determinado, puede dejar de serlo por pasar a formar parte de los rasgos de la escuela.

¿Qué modificaciones haría a las reuniones de CTE?

Que sean prácticas y dinámicas

Reforzar técnicas pedagógicas

Brindar capacitación a corto y mediano plazo

Más concretas enfocadas a las necesidades propias de la escuela.

Especificidad en la modalidad del centro de trabajo.

- **Manejo de personal.** Como director encargado de la gestión de una organización educativa, está dentro de sus funciones cotidianas la toma de decisiones, fortalecer las relaciones laborales interpersonales positivas y el sentido de pertenencia al centro escolar, fomentando la reflexión conjunta y estableciendo buenas estrategias de comunicación y diálogos, esto para lograr un desempeño eficaz por parte de su personal en pro de llevar a la escuela por el camino del éxito en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Si bien no es una tarea fácil de llevar a cabo, ya que cada persona es única e irrepetible con sus propias formas de pensar, gustos e intereses, de tal forma que es necesario que el o la encargada de la gestión sea consciente de ello y que no necesariamente tienen que coincidir, esto para poder lograr un liderazgo efectivo y tener mayor éxito en las tareas a realizar en beneficio de nuestros alumnos.

Al cuestionar a los directivos en cuanto a las dificultades que obstaculizan la comunicación en la escuela, 66% externaron que presentan dificultades debido a la falta de asertividad, la intolerancia, las relaciones interpersonales negativas y por afirmaciones sin fundamentos que ocasionan malos entendidos y por lo tanto problemas.

Mientras que los docentes reafirman lo mencionado por los directores, donde la comunicación es poca y, además deficiente debido a que solo a veces es considerada su participación en asuntos de organización escolar.



Derivado de los problemas de comunicación surgen otros tantos problemas como las relaciones interpersonales que obstaculizan el logro de los objetivos propios de la escuela, en el caso de los docentes, expresan que debido a estas malas relaciones interpersonales surgen problemas como la balcanización, la falta de compromiso, y la falta de trabajo colaborativo, así como la deficiente solución de conflictos, de ahí la importancia de hacer hincapié en la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales, dejando de lado el pensamiento de “aquí venimos a trabajar no a socializar”, si bien, sería absurdo ver la escuela como un club social si es posible crear ambientes laborales positivos, a que las condiciones óptimas de un ambiente laboral fortalece la estructura de la organización

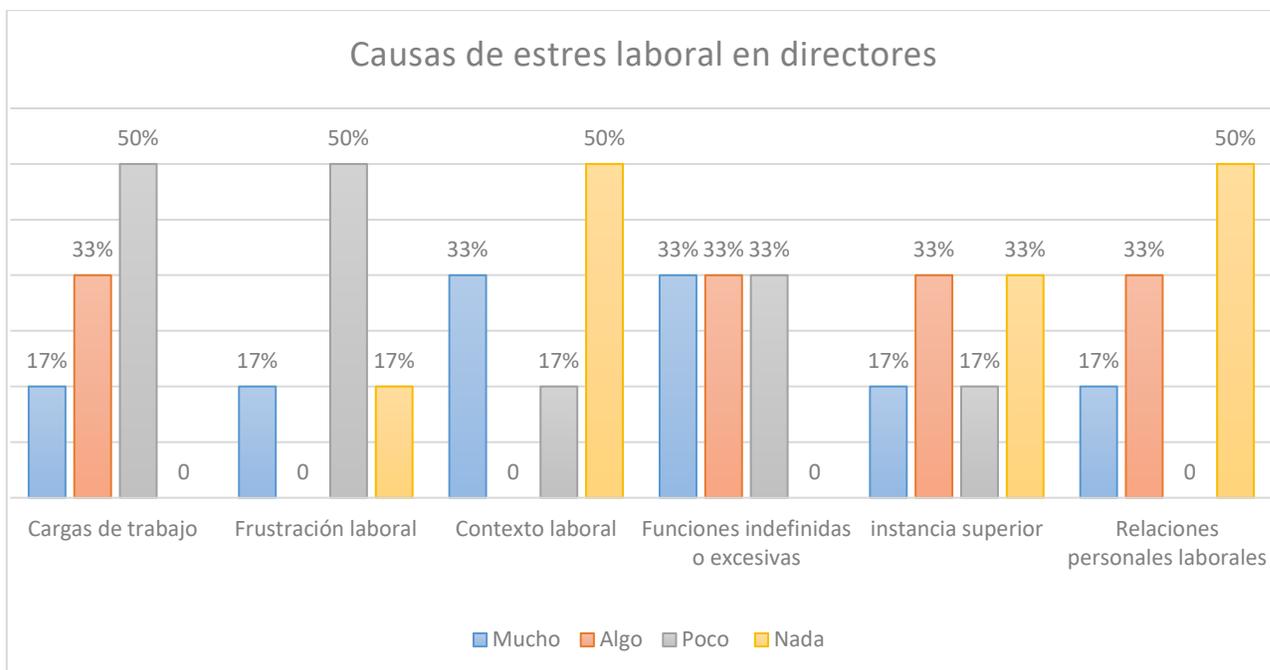
siendo más estable, así como también favorecer y permitir el buen ejercicio de sus funciones, sintiéndose pertenecientes al centro de trabajo como una gran familia donde todos caminan hacia el mismo punto, el bienestar de nuestros alumnos y el progreso de la escuela (fundamentado en la teoría de las relaciones humanas).

Competencias blandas

El hablar de estas competencias, como se hizo mención anteriormente, se habla de las habilidades de carácter socioafectivo necesarias para la interacción con otros, si bien ya se habló de la comunicación, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y colaborativo, etc. es importante mencionar la importancia de la satisfacción laboral y el autoconocimiento, el manejo del estrés, es claro que estas competencias han sido ignoradas como parte importante del desempeño laboral, sin embargo, son indispensables para el desarrollo del individuo en el aspecto personal y social que les permitan hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que sean capaces de tomar decisiones y resolver problemas de manera asertiva, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional.

Al profundizar sobre el estrés que manejan los directivos y docentes de la zona escolar 238, se ha revelado que los principales factores causantes del estrés para directores, son el contexto donde desarrollan sus funciones y la indefinición de sus responsabilidades o funciones, mientras que para los docentes es la carga de trabajo excesivo.

Por otro lado, se ha determinado que la edad y experiencia en el desempeño de sus funciones marcan una diferencia en la capacidad de sobre llevar el estrés, los dos directores más jóvenes con una edad de 37 y 47 años manifestaron manejar poco o nada de estrés, mientras que aquellos con más experiencia y edad manejan niveles mayores, las causas pueden ser variadas, pero ese tema se abordara con mayor profundidad en otra ocasión.



De acuerdo con la página del Instituto del Seguro Social, el estrés ocasiona disminución en la productividad, en la calidad de vida, problemas de salud física y/o mental como trastornos de depresión ansiedad y adicciones, de modo que es importante que el individuo tenga la capacidad de identificar las causas que lo generan, así como la manera de manejarlo y disminuirlo para mejorar su calidad de vida en el ámbito personal y laboral.

Una de las posibles causas del estrés laboral es ocasionado cuando las habilidades de una persona son incompatibles con las demandas del ambiente laboral, lo que incide en su desempeño.

Necesidades de Capacitación

Al ser el director el que ocupa un lugar preponderante para alcanzar los objetivos de la educación es indispensable que cuente con las herramientas necesarias que le permitan establecer las condiciones idóneas para que las acciones educativas se lleven a cabo, por esta razón es que se les cuestiono, bajo su percepción, sobre cuáles son sus intereses por recibir capacitación o la formación correspondiente sobre los temas referentes a cuestiones de gestión, pedagogía y normatividad, los resultados fueron los siguientes:

Áreas de conocimiento pedagógico

- Modelos educativos: Constructivista, crítico, centrado en el aprendizaje y el Nuevo modelo educativo.
- Técnicas pedagógicas: Neurociencia, atención a la diversidad y de aprendizaje.
- Método de identificación de problemas: Filosofía de la educación.
- Recursos de apoyo a la práctica docente.

Conocimiento en normatividad

- En gestión: Guía operativa de escuelas públicas, ley general de servidores públicos.
- En enseñanza y aprendizaje: planeación didáctica, programa y perfil de egreso 2022.
- En evaluación: Criterios de evaluación de aprendizajes en EB.
- Atención y trato a los alumnos.
- Principios que sustentan los derechos de la infancia bajo una perspectiva de derechos humanos.

Gestión escolar

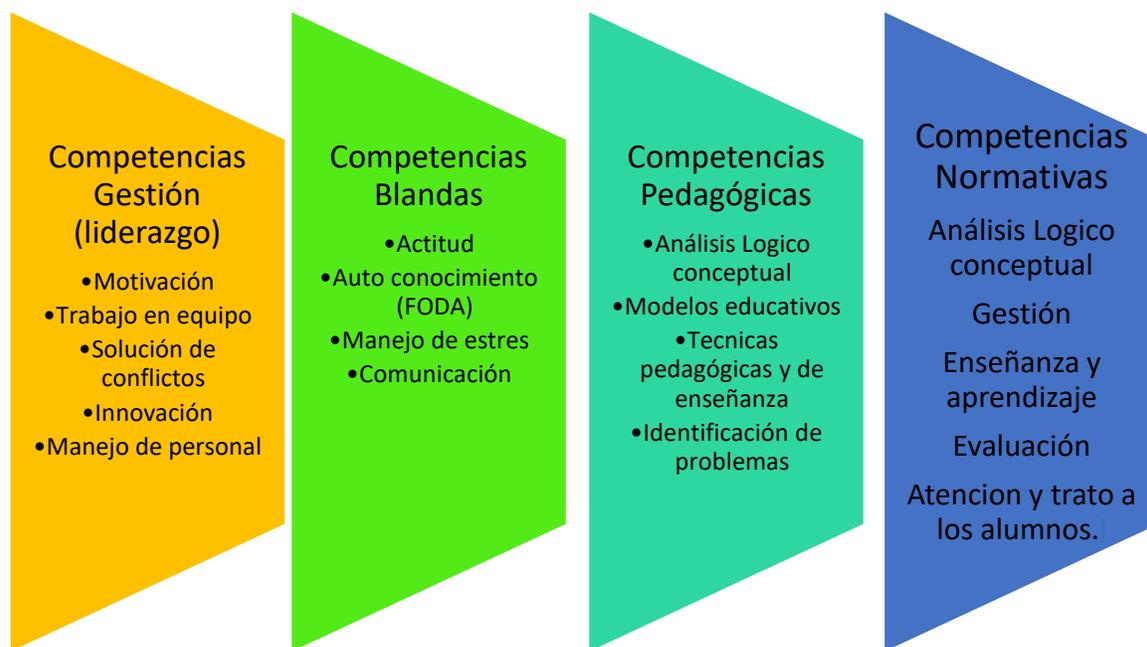
- Liderazgo: Habilidades de diálogo y comunicación, motivación y Solución de conflictos.

Competencias blandas o no académicas

- Manejo del estrés, auto conocimiento y la importancia del sentido de pertenencia.

Las competencias en las que se enfocó principalmente este documento se muestran a continuación, sin embargo, se desarrolla más a detalle en el anexo 2 donde se especifican los parámetros y los ítems aplicados en la investigación a docentes y directivos de las escuelas con las que se tuvo la posibilidad de trabajar.

Competencias laborales para directores del siglo XXI



Elaboración propia

La investigación realizada para el desarrollo de este trabajo fue enfocada a las necesidades de formación de directores, se realizó en un primer momento mediante la observación, de esta manera pude detectar la falta de desarrollo de competencias blandas y académicas, lo que ocasiona que durante el ejercicio de sus funciones presenten serias deficiencias, o la incapacidad de dar solución a los problemas que enfrentan día a día, o bien la capacidad de enfrentar nuevos retos dentro de la gestión a su cargo, de tal manera que se formularon las hipótesis para dar inicio a la investigación y del mismo modo los objetivos guiaron el camino de esta investigación.

Conclusiones:

En un análisis relacional que se llevó a cabo durante el desarrollo de esta investigación se determinaron (bajo mi perspectiva) cuáles son las causas de que los directivos no tengan una capacitación adecuada y específica a sus funciones de gestión, así como identificar cuál es el papel que juega el sistema educativo mexicano en la capacitación de directivos,

Causas contextuales:

Una sociedad en constante cambio exige una adaptación a ella misma y por lo tanto un crecimiento continuo, de tal manera que, si esto no se da, sale a la luz la falta de capacidad del individuo para responder a las demandas de una nueva sociedad, enganchándose a un paradigma tradicional, si bien lo tradicional no es obsoleto, es necesario transformarse y adaptarse a las nuevas necesidades que trae consigo la evolución del ser humano.

La Revolución científico – tecnológica, es un claro ejemplo de lo que la ciencia y la tecnología avanza a pasos acelerados interfiriendo en el comportamiento humano y en sus necesidades de conocimiento y sabiduría, por lo tanto, aquel que no tenga una actitud de crecimiento continuo, y busque adquirir el conocimiento y desarrollar sus habilidades, con el paso del tiempo la ciencia y la tecnología lo dejaran muy atrás, sin la capacidad de entender el mundo que lo rodea.

Por lo que surge el paradigma entre lo tradicional y el tercer milenio; el trascender de un punto a otro genera cierto temor si no se cuenta con las herramientas necesarias para enfrentar cualquier complicación que se pudiese presentar, estas herramientas van desde la seguridad en la toma de decisiones, la infraestructura, los saberes, la actitud, los conocimientos etc., sin embargo por apatía, desinterés, problemas personales, generados por sinfín de cuestiones, como la falta de respaldo por la autoridad superior, la inestabilidad emocional , o simplemente la desmotivación ocasionando que este proceso de transición se torne más lento,

ocasionando en el caso de la educación, que vaya siempre un paso atrás en el proceso evolutivo.

Por otro lado, mientras que la educación este mayormente inclinada a satisfacer las necesidades del mundo laboral más no con las del individuo que le pudieran permitir enfrentar y adaptarse a los cambios y tener un desarrollo óptimo donde tenga las herramientas necesarias para desenvolverse y aprovechar las oportunidades que los cambios de una sociedad cambiante le proporciona, esta solo dará mayor enfoque hacia satisfacer a una sociedad eficientita mediante el aprovechamiento del capital humano, dejando de lado el la esencia del ser humano y su capacidad de crear, innovar y de adaptabilidad, enfocándose en el poderío económico y político.

Al hablar de la globalización en el campo de la educación, se podría decir que si bien las comparaciones internacionales de resultados educacionales son necesarias para establecer un margen de progreso y permiten identificar las necesidades que presenta cada país en el ámbito educativo, no se puede exigir los mismos avances a países con menor desarrollo económico que aun país tercermundista, las reformas son acorde a las características propias de cada país, al premiar o castigar las destrezas superiores, generan competencia pero al mismo tiempo una desesperación y caos por alcanzar los estándares establecidos por las organizaciones mundiales en sus políticas educativas internacionales y presupuestarias, lo que ocasiona en muchos de los casos la toma de decisiones desesperadas y erróneas.

Las organizaciones mundiales han establecido a lo largo de la historia distintos enfoques, sin embargo, se han perdido de vista los enfoques humanistas en los que se basa la educación, por ejemplo:

Educación para toda la vida (aprender a aprender), los Cuatro pilares de la educación, la Educación a lo largo de la vida, Los futuros de la educación: aprender a transformarse (reformulación), etc.

De tal forma que, si bien ya está establecida la importancia de la educación para el desarrollo socioemocional, para la adaptabilidad a su entorno, para la satisfacción y realización personal, esta ha sido relegada hacia cubrir estos aspectos, dándole mayor peso a cubrir las necesidades del campo laboral y no al individuo mismo, para el manejo de la información, el ser, la convivencia en sociedad, etc.

Al impulsar reformas en la formación docente para incorporar competencias referentes a la ciudadanía, es esencial que las políticas educativas adquieran el reconocimiento que se merecen, que permita implementarlas mediante proyectos de actualización y formación inicial y continua, si bien se establecen los parámetros para el buen funcionamiento de una escuela o el perfil necesario indispensable de los docentes en servicio, las acciones que implementan son insuficientes o bien son disfuncionales por estar descontextualizadas, tener poca accesibilidad o defunción, ser de baja calidad, etc., al ser la educación la base del crecimiento de un país es urgente que dejen de ser relegadas a la última categoría de prioridades por satisfacer cuestiones económicas y financieras es urgente apostar por la educación de nuestro país.

Al ser el director pieza fundamental para el buen funcionamiento de un centro educativo, es indispensable que cuente con las herramientas que se lo permitan, por lo tanto es impostergable alinear modelo educativo con las necesidades del contexto.

Formación Dual: Conocimiento (aulas) y práctica (en el trabajo), si bien es muy importante que los docentes cuenten con los conocimientos para el buen ejercicio de sus funciones, la realidad es que muchos no tienen conocimientos actualizados, esto, debido a que no tienen una formación continua y aquellos conocimientos que adquirieron al cursar sus estudios de licenciatura, con el paso del tiempo, poco a poco, van perdiendo funcionalidad y/o practicidad, de tal manera que la formación debe ser continua y permanente, tanto en aulas donde el docente vuelva a ser aprendiz con un experto al frente guiando la adquisición de conocimientos, como

durante la práctica, donde el docente pueda aplicar lo aprendido o bien donde el docente tenga la guía para que pueda identificar sus áreas de oportunidad y fortalecerlas, en el caso específico para el desarrollo de este documento, el director de cada escuela tendría la función de otorgar esta guía a los docentes frente a grupo, con el apoyo de su personal y para que eso pueda ser una realidad, es forzoso que esté capacitado, formado y/o actualizado.

Al implementar un proyecto de educación superior donde se identifiquen las competencias genéricas y específicas relevantes al ámbito laboral en el que se desarrollará y un meta perfil para cada área en específico de acuerdo a sus necesidades, el desarrollo de habilidades y adquisición de conocimiento permitirá que esto pueda ser una realidad.

La formación específica a directores ha pasado de largo sobre los intereses de las políticas públicas educativas, restando importancia a el papel que desempeñan en el ámbito laboral, a l ser los encargados de la gestión escolar, es urgente que se les brinden las herramientas necesarias para poder cumplir con las exigencias de los perfiles que exige el propio sistema.

El poder ofertar una amplia gama de posibilidades de formación, le permitirá elegir cual es el que se adapta a las necesidades del contexto al que pertenece, el pretender que las necesidades son las mismas, es un tanto absurdo, ya que cada persona y cada contexto posee sus características propias que lo hacen único, por lo tanto, las necesidades son específicas.

En esta investigación se abordaron específicamente las competencias de gestión, blandas, académicas y normativas, por ser un conjunto de habilidades, conocimiento y actitudes indispensables para el buen ejercicio de sus funciones, si bien dentro de los lineamientos de los perfiles establecidos para directores y supervisores, se estipulan las competencias que debe desarrollar el directivo poco se ha hecho para otorgarle una formación y capacitación específica a su cargo; al

finalizar la investigación pude concluir que en lo que corresponde a las competencias enfocadas a la gestión, estas han sido desarrolladas mediante la experiencia, bajo ensayo y error, en el mejor de los casos que el directivo muestre una actitud de crecimiento continuo para identificar sus áreas de oportunidad y se dé la oportunidad de seguir aprendiendo tanto de sus errores y aciertos.

Si bien el área de gestión es complicada y requiere el trato con seres humanos con sus propias características y necesidades, lo que implica la necesidad del director de escuela de tener un buen manejo del personal que le permita motivar, solucionar conflictos, liderar, innovar, etc. donde por convicción los docentes a su cargo muestren iniciativa y una actitud emprendedora dirigida al crecimiento continuo del centro escolar, si bien el clima organizacional es un factor determinante para que esto pueda ser una realidad, considero que la capacitación y formación directiva en esta área sería el primer paso.

Por otro lado no menos importante, es que un directivo pueda identificar sus áreas de oportunidad, donde podrán identificar cuáles son sus necesidades de formación, en la actualidad son muy pocos aquellos que buscan ocupar este puesto, debido a diferentes circunstancias, desde la falta de definición de sus funciones y responsabilidades, hasta la falta de reconocimiento hacia su cargo, al haber indefinición de responsabilidades el director, está obligado a hacer cumplir la normatividad adaptando las acciones a seguir a las características de la escuela mediante acuerdos internos fáciles de romper.

Si un directivo recibe una formación enfocada a fortalecer las competencias blandas como el manejo del estrés, el autoconocimiento, la comunicación y el diálogo, le permitiría generar climas laborales saludables y fructíferos, además de mejorar su calidad de vida; de la misma forma que el alumno recibe apoyo emocional mediante la asignatura de "Socioemocional", el directivo y el docente de igual forma lo requiere para fortalecer su estructura emocional y por lo tanto se genera un mejor desempeño y estabilidad.

Al existir dentro de las escuelas un liderazgo débil, y por lo tanto poca comunicación y además deficiente, refleja la necesidad urgente de capacitar a los directivos en el área de estas competencias que le brinde las herramientas básicas e indispensables para comunicarse con el personal a su cargo y así obtener los resultados esperados, si bien como se ha dicho anteriormente, esta habilidad se desarrolla mediante la experiencia, no podemos esperar a que los directores de nuevo ingreso al cargo aprendan bajo el ensayo y error hasta desarrollar dichas competencias.

Por lo que se refiere a las competencias pedagógicas, si bien los directores se apoyan del subdirector académico que en el mejor de los casos este cuente con la formación correspondiente para su cargo, es indispensable que de igual forma el director cuente con las herramientas pedagógicas que le permitan brindar una orientación veraz, actualizada y funcional al momento de sugerencias pedagógicas a su personal, así como guiarlo bajo la normatividad vigente, si bien es indiscutible que este cuente con los conocimientos básicos e indispensables, el mostrar habilidad para aplicarla y una actitud humana para el trato con su personal, hace necesaria una formación continua en esta área debido a que se la norma se actualiza constantemente bajo acuerdos y modificaciones a lo ya establecido.

Finalmente, es urgente reconocer la labor tanto del director como de los docentes, empezando desde el reconocimiento interno brindando los apoyos y la formación adecuada y después trasladarlo hacia la comunidad para que se le dé el valor a tan noble labor, de esta forma se crearán climas laborales donde el personal este motivado para desempeñarse de la mejor manera capacitándose, investigando, innovando y lo más importante buscando el crecimiento y bienestar de la infancia de nuestro país, México.

Bibliografía

AEFCM (12 de noviembre de 2021). Formación docente(...tras la pandemia) ENSM [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=tSNSlrYy0bQ>

Alles M. (2019). Diccionario de competencias. Argentina: Granica

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. Psicoperspectivas, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>.

Arredondo I. (2009). Conocimiento complejo y competencias educativas. Ginebra, Suiza: UNESCO.

Arredondo I. (1996). La escuela como organización inteligente. Argentina: Ed. Troquel

Barraza De la cruz, J.D. (2016). El trasfondo del enfoque por competencias en México. En J.A. Trujillo Holguín y J.L. García Leos (coords.), Desarrollo profesional docente: reforma educativa, contenidos curriculares y procesos de evaluación (pp. 39-47), Chihuahua, México: Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R.

Bencomo Ferrales Dolores. (enero- junio 2015). El director líder, el líder académico en una gestión democrática. Rumbo reeducativo, vol. 17 año15 , 44-46.

Brunner J. (2000). "Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias". Santiago de Chile: UNESCO.

Cámara de Diputados. (2003). 2. El marco teórico - conceptual de la evaluación de las políticas públicas. 2021, de Honorable Cámara de Diputados Sitio web:

<http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/dps22/4dps22.htm>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Ley reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de mejora continua de la educación. CDMX, México: Secretaria de Servicios Parlamentarios

Castro D, Gairín J, Rodríguez D., Del Arco I. (2011). Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Santiago de Chile: Santillana p. 79-97.

Casassus J.(2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina La tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B), UNESCO, p.1-25

Cervantes E.. (2020). Los aprendizajes no-académicos en la formación del profesorado de educación básica. Sinéctica, vol. 55, pg. 3-15.

CONOCER. (2017). Sistema Nacional de Competencias. 2021, de Gobierno de México Sitio web: https://conocer.gob.mx/acciones_programas

De la Rosa Alburquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. Administración y organizaciones, 4(08), 13-44.

Delors, Jacques. (et. al) 1996, “La educación encierra un tesoro” en Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, Santillana-UNESCO: Washington.

Farfan, M (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Análisis de Problemas Universitarios, vol. 28, núm. 73, 2017, Universidad Autónoma Metropolitana.

Gairín J.(2011). FORMACIÓN DE PROFESORES BASADA EN COMPETENCIAS. Bordón Revista pedagógica, vol. 63 (1), pág. 93-108, Sociedad Española de Pedagogía.

Goleman D., Boyatzis R., McKee, A. (2017) El líder resonante crea más. Barcelona: Debolsillo

González J., Wagenaar R. y Beneitone P.. (2004). Tuning-América Latina: un proyecto de las universidades. Revista Iberoamericana de educación , No. 35, pg.151-163.

Guerrero, D. y De los Ríos, I. (2013). Modelos internacionales de competencias profesionales. DYNA: Ingeniería e industria, Vol.88 no.3, pág. 266-270.

Gurría A. (2019). EL TRABAJO DE LA OCDE SOBRE EDUCACIÓN Y COMPETENCIAS. Francia: OCDE.

Hernández Hernández, M (2005) *Competencias laborales del director de primaria como administrador educativo* [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional].

Hernández Toscano Victoria Stephanny. (2013, julio 12). Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>

Iniciativa Mundial. La educación ante todo. Una Iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas. (2012), ONU: Nueva York.

Leyva, Y. y Guerra, M. (2015) Evaluación del desempeño docente. Red. Revista de Evaluación para Docentes y Directivos, Publicación cuatrimestral. Núm. 2, septiembre-diciembre 2015, año 1. México.

Linares, J., Ángulo, E., Villalobos, F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, vol. 6 (2): 298 - 318, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436495>

López M. (2017). ONU, UNESCO... HAY QUE EDUCAR EN COMPETENCIAS. 7-11-21, de Competenciasdelsiglo21 Sitio web: <https://competenciasdelsiglo21.com/onu-unesco-educar-competencias/#comments>

Martínez S.(26 de enero de 2016). La burocracia: Elemento en la obra de Max Weber de dominación . MISIÓN JURÍDICA Revista de Derecho y Ciencias Sociales, Numero 10, año 2016, pp. 141 - 154.

Mejoredu. (2021). Modelo interno para la elaboración de programas de formación continua y desarrollo profesional docente Educación básica y media superior. México: Unidad de Vinculación e Integralidad del Aprendizaje.

Mendoza. (2014). La Calidad Educativa y el Enfoque por Competencias en el Nivel Superior. El proyecto Tuning y Alfa Tuning en su relación con México y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.. 24/11/2021, de Universidad Autónoma de Hidalgo Sitio web: [La Calidad Educativa y el Enfoque por Competencias en el Nivel Superior. El proyecto Tuning y Alfa Tuning en su relación con México y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. \(uaeh.edu.mx\)](http://LaCalidadEducativa.y.elEnfoqueporCompetencias.en.elNivelSuperior.ElproyectoTuning.yAlfaTuning.en.su.relación.conMéxico.y.laUniversidadAutónoma.delEstado.deHidalgo.(uaeh.edu.mx))

Nicolín, María de Ibarrola (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. Perfiles Educativos, XXXIV(),16-28.[fecha de Consulta 16 de Agosto de 2021]. ISSN: 0185-2698. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13229959003>

Nieto González Ibett, Anguiano Baeza Alejandro, Cruz Sigala Raymundo. (junio- diciembre 2016). Estrategias y acciones que fortalecen la autonomía de gestión en el CTE. Rumbo reeducativo, vol. 20 año 16, 32-40.

Jiménez P. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. Gestión de la Educación Escuela de Administración Educativa , 1, 1-27. Revista científica digital, ISSN:2115-2288

Ramos L., Gloria E.; Triana M. 2007,Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 309-314 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia.

Rodríguez-Gómez, David, & Gairín, Joaquín (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. EDUCAR, 47(1),31-50.[fecha de Consulta 14 de Agosto de 2022]. ISSN: 0211-819X.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836003>

Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Romero, María Elena. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. Revista electrónica de investigación educativa, 22, e19. Epub 28 de diciembre de 2020.<https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e19.2683>

Romero Gonazaga Rosalina. (2020). La encrucijada de la educación básica en México. México: IISUE.

Saullo M. (2018). "La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión". Buenos Aires: Universidad Austral Escuela de Educación (tesis).

Secretaría de Educación Pública (2019), ACUERDO número 16/08/19 por el que se expide el Código de Conducta para las Personas Servidoras Públicas de la Secretaría de Educación Pública, México, SEP,2019

Secretaría de Educación Pública, Manual de organización general de la Secretaría de Educación Pública, Diario oficial, México. SEP,2017 (Lo expide Aurelio Nuño Mayer)

Secretaría de Educación Pública (2021), "Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión", México. SEP, 2021.

Secretaria de Educación Pública. (2020). Visión y Misión de la SEP. septiembre 2021, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-sep> .

Secretaria de Educación Pública (2020), Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020, México. SEP, 2020.

Secretaria de Educación Pública,(2010) Programa escuelas de Calidad, Modulo 1: Modelo de Gestión Educativa Estrategica , México. SEP, 2010

Secretaria de Educación Pública. (2020). Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM) Préstamo 3136/OC-ME. CDMX, México, SEP.

Secretaria de Educación Pública. (2020). Visión y Misión de la SEP. 11 de abril de 2021, de SEP Sitio web: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/vision-y-mision-de-la-sep>.

Secretaria de Educación Pública. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. CDMX, México: SEP.

Secretaria de Educación Pública. (2020). PROGRAMA Sectorial de Educación 2020-2024.. México: Gobierno Federal.

Sevilla Arias Andrés. (2012). Producto Interno Bruto (PIB). 08/octubre/2021, de Economipedia.com Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>

Subdirección de Planeación. (2018). Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Objetivos. 24/11/2021, de Gobierno de México Sitio web: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/#nosotros>

UNESCO. (1994). Declaración mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje. Paris, Francia: UNESCO.

UNESCO. (2021). Los futuros e la educación "aprender a convertirse". Francia: UNESCO

UNESCO-OREALC. (2017). Reporte: Educación y habilidades para el siglo XXI. Reunión Regional de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, Buenos Aires, Argentina, 24 y 25 de enero 2017. Publicado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).

Vazquez Toledo, Sandra; Liesa Orus, Marta y Bernal Agudo, José Luis. (2016) El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. Perfiles educativos [online]. 2016, vol.38, n.151, pp.158-174. ISSN 0185-2698.

Yáñez, Teresa, & Rivero, Rosario. (2020). ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Calidad en la educación, (52), 81-110.

Yacira. (2012). ¿Qué es competencia Laboral? 2021, de Organización Internacional del Trabajo (OIT) Sitio web:

<https://www.oitcenterfor.org/p/C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Zambrano Chávez, M.. (2008). "Competencias para la vida" perfil de egreso de educación básica. 16-11-21, de Sideshare Sitio web:

<https://www.slideshare.net/sistematizacion/competencias-para-la-vida>

Paginas consultadas:

Declaración de Sorbona:
<http://ees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionSorbona.pdf>

Declaración de Bolonia:

<https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/boloniaeees/documentos/02que/declaracionbolonia.pdf?documentId=0901e72b8004aa6a>

Proyecto Tuning <http://tuningacademy.org/what-is-tuning/?lang=es>

Academy tuning brochure :

http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2015/01/Tuning_Academy_brochure.pdf

Metodología

Angrosino, Michael (2012) Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa, Morata, Madrid.

Chaverri Chaves Diego. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. II no. 157, 185-193.

Flick, Uwe. (2015) El diseño de investigación cualitativa, Morata, Madrid.

Guardián, A. (2010). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa, Ed. Universidad de Costa Rica, Costa Rica, capítulo 3 y 4.

Hernández Sampieri Carlos, Fernández Collado Roberto, Del Pilar Baptista Lucio María. (2014). metodología de la investigación 6ta edición.. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Lázaro Martínez, Ángel J., Procedimientos y técnicas del diagnóstico en educación en Educación, Universidad de Alcalá, Tendencias Pedagógicas, 2002.

Oviedo, H. y Caampo, A. (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista colombiana de psicología, vol 34, No. 4, 572-580.

Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009) Metodología de la investigación, FUOC, Barcelona.

Sautu Ruth, Boniolo Paula, Dalle Pablo, Elbert Rodolfo. (2005). Manual de Metodología. Buenos Aires: Clacso

Anexos

Anexo 1 Análisis comparativo de los perfiles profesionales, indicadores para directores

| | Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección (2018-2019) | Ley reglamentaria del ARTICULO TERCERO MEJOREDU(2019) | Perfiles profesionales, criterios e indicadores para directores (2021) |
|---|---|---|--|
| Rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. | X | | X |
| Fortalecer su desarrollo y superación profesional | | | X |
| Gestión escolar con sentido humano y pedagógico | X | X | X |
| Servicio educativo de excelencia de manera regular y conforme a la normativa vigente | X | X | X |
| Organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, | X | X | X |
| El director genera acuerdos entre quienes configuran la comunidad escolar, con la seguridad de que éstos se lleven a cabo | X | X | X |
| Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan bajo un marco de equidad e inclusión | X | X | X |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | |
|--|------------------------|---|--------------------------------------|
| Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela | X | X | X |
| Impulsa que toda la comunidad escolar establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas centradas en la dignidad de las personas y el respeto a los derechos humanos | X | X | X |
| Propicia la corresponsabilidad de la escuela con las familias, la comunidad y las autoridades educativas para favorecer la formación integral y el bienestar de los alumnos | Colaboración | X | X |
| Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad | X | X | X |
| Gestiona con las familias, la comunidad, la supervisión e instituciones, apoyos que favorecen el bienestar y desarrollo integral de los alumnos. | Materiales | x | x |
| Estrategias de seguimiento y atención de habilidades socioemocionales de los estudiantes para la sana convivencia | | x | de profesionales |
| Desarrollo de una cultura de la evaluación | x | x | x |
| Gestión de las tecnologías para el aprendizaje y pedagogía de la virtualidad para la mejora de la actividad docente. | x | x | x |
| Liderazgo orientado a promover la participación y la concertación de una cultura escolar de colaboración y confianza | x | x | no usa la palabra liderazgo como tal |
| Procesos innovadores de mejora en la escuela para resolver situaciones problemáticas de gestión | subdirector de gestión | x | X |
| Impulso al desarrollo del pensamiento crítico | | x | X |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | |
|--|---|---|------------------|
| Habilidades de investigación para la construcción de la práctica y desarrollo profesional del director. | | x | x |
| Prácticas de transparencia y rendición de cuentas como mecanismos para la gestión colegiada y participativa. | x | x | Solo supervisión |
| Estrategias para el desarrollo de la autonomía para la toma de decisiones | x | x | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 : Matriz de conceptos

| Competencia | Habilidad | Parámetro Conceptual | Ítems para directores | Ítems para docentes |
|--------------------------------|------------|----------------------------------|---|---|
| Gestión Ítems: 1-22, 36 | Motivación | Reconocimiento Ítems: 4-6 | Ha realizado algún proyecto de reconocimiento para su personal | Realizan proyectos de reconocimiento para el personal |
| | | | Reconoce los logros del docente en público | Ha recibido algún reconocimiento verbal o simbólico en público. |
| | | | Reconoce los logros de su personal en privado | Ha sido reconocido por sus logros en privado |
| | | | Se acerca a su personal para identificar su posible desmotivación | Muestran interés por su posible desmotivación. |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|---|--|
| | | Estimula Ítems:6,7 | <p>Fomenta en el colectivo docente el interés por la adquisición de nuevos aprendizajes</p> <p>Fomenta en el colectivo docente el interés por su superación profesional</p> <p>Fomenta en el colectivo docente el interés por el perfeccionamiento de sus prácticas educativas.</p> <p>Proporciona cursos de capacitación a su personal</p> | <p>Lo motivan para adquirir nuevos conocimientos</p> <p>Tratan temas de superación profesional</p> <p>Comparten técnicas que favorezcan sus prácticas educativas</p> <p>Les proporcionan información sobre cursos de capacitación.</p> |
| | | Acompañamiento | Indaga sobre las fortalezas y áreas de mejora de sus docentes | Indagan sobre sus las fortalezas y áreas de mejora |
| | | Ítems: 8-10 | Brinda acompañamiento a su personal para mejorar su ejercicio profesional | Les brindan acompañamiento para mejorar su ejercicio profesional. |
| | | Propicia un clima agradable | Percibe en su personal una actitud negativa ante el trabajo | Percibe una actitud negativa ante el trabajo por parte de la comunidad escolar |
| | | Ítems: 11 | Busca generar climas agradables durante las jornadas laborales. | Se llevan a cabo actividades que generen climas agradables durante la jornada laboral. |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|-------------------|------------------------------------|--|---|
| | Trabajo en equipo | Se involucra en el trabajo escolar | Interviene en los procedimientos para alcanzar los objetivos generales de la escuela. | Intervienen administrativos y docentes frente a grupo en conjunto para alcanzar los objetivos de la escuela. |
| | | Ítems: 12 | Forma equipos de trabajo con el personal correspondiente para alcanzar las metas establecidas. | Trabaja en equipo para alcanzar las metas establecidas. |
| | | Brinda apoyo | Aplica estrategias de apoyo y orientación a los maestros para la mejora de su práctica profesional. | Recibe orientación con respecto a su práctica profesional |
| | | Ítems:13 | Apoya a su personal para resolver cuestiones personales. | Hay apoyo en la solución de cuestiones personales |
| | | Resuelve problemas en colectivo | Utiliza las siguientes estrategias para dar solución a los conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Negociación (uno a uno) • Mediación (3ro. Papel neutral) • Indagación (aporta su punto de vista) • Arbitraje (interviene una autoridad) • Conciliador (canales de comprensión) • Imposición | Utilizan las siguientes estrategias para dar solución a los conflictos <ul style="list-style-type: none"> • Negociación (uno a uno) • Mediación (3ro. Papel neutral) • Indagación (aporta su punto de vista) • Arbitraje (interviene una autoridad) • Conciliador (canales de comprensión) • Imposición |
| | | Ítems: 2,3, 16,17 | | |
| | | | Da solución a los problemas colectivamente. | Se le da solución a un conflicto colectivamente. |
| | | | | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | Coordina actividades Ítems: 18 | Coordina proyectos de integración laboral | Se llevan a cabo proyectos de integración laboral. |
| | | | Coordina proyectos de integración familia - escuela | Se llevan a cabo proyectos de integración familia- escuela. |
| | | | Coordina proyectos enfocados a la adquisición de los aprendizajes | Se llevan a cabo proyectos enfocados a la adquisición de los aprendizajes |
| | | | Coordina proyectos enfocados al trabajo en equipo y no de manera individual. | Se llevan a cabo proyectos enfocados al trabajo en equipo y no de manera individual. |
| | | Toma de decisiones en colectivo Ítems: 19 | Involucra a alguien más en la toma de decisiones referente a la organización escolar. | Forma parte de la toma de decisiones en relación a la organización escolar. |
| | | | Involucra a alguien más en la toma de decisiones referente a cuestiones pedagógicas | Forma parte de la toma de decisiones en relación a cuestiones pedagógicas |
| | | | Involucra a alguien más en la toma de decisiones referente al manejo del personal | Forma parte de la toma de decisiones en relación a la coordinación de un grupo de personas. |
| | | Unión de intereses y metas | Considera la opinión o iniciativa de su equipo de trabajo. | Es considerada su opinión o iniciativa. |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | Ítems: 19 | Las metas son producto de la reflexión conjunta en las JCT. | Las metas son producto de la reflexión conjunta en las JCT. |
| | | | Sus intereses se anteponen ante los demás. | Se impone los intereses o metas de una sola persona o grupo de personas |
| | Innovación | Genera ideas | Propone alguna idea fuera de lo tradicional | Proponen alguna idea fuera de lo tradicional |
| | | | Ítems: 20 | Se da el planteamiento de estrategias diversas e innovadoras |
| | | Da la oportunidad de llevar a cabo alguna iniciativa | Considera que se lleva a cabo alguna iniciativa propuesta por alguien externo a dirección. | |
| | | Plantea retos | Cuestionan lo establecido para generar un cambio | Cuestionan lo establecido para generar un cambio. |
| | | | Ítems:14, 15 | Motiva a su personal para salir de su zona de confort. |
| | | Busca innovar en los procesos | Promueve la generación de nuevas ideas y/o proyectos. | Se le solicita una propuesta innovadora |
| | Ítems: 20 | | | |
| | Evalúa los pros y contras en colegiado | Reflexiona sobre los pros y contras de lo ya establecido por el sistema. | Reflexionan sobre los pros y contras de lo ya establecido por el sistema. | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--------------------|---------|-------------------|--|--|
| | | Ítems:19 | | |
| | | | Reflexiona en colegiado sobre los pros y contras de las nuevas iniciativas o propuestas. | Reflexiona en colegiado sobre los pros y contras de las nuevas iniciativas o propuestas |
| | | | Identifica en colegiado los pros y contras de la actual plan de estudios y marco curricular. | Identifica en colegiado los pros y contras de la actual plan de estudios y marco curricular. |
| Manejo de personal | Dialoga | Ítems: 21, 22, 23 | Se da la oportunidad de tener un dialogo interpersonal con su equipo de trabajo | Mantiene un diálogo interpersonal con sus superiores para plantear sus situación personal. |
| | | | Genera momentos de comunicación ascendente. | Establece una comunicación adecuada con sus superiores. |
| | | | Genera momentos de dialogo para retroalimenta a su personal sobre su desempeño laboral. | Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral. |
| | | | Llega a omitir información necesaria a su personal. | No le llega la información necesaria para desempeñar sus funciones. |
| | | | Su personal se acerca a usted para aclarar rumores laborales. | Busca aclarar rumores laborales con las personas correspondientes. |
| | | | Llega a percibir un clima de confianza en su centro escolar | Llega a percibir un clima de confianza en su centro escolar |
| | | | | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | Genera sentido de pertenencia laboral | Ha planteado acciones que fortalezcan el sentido de pertenencia al centro escolar por parte del personal a su cargo. | Se han llevado acciones para fortalecer el sentido de pertenencia al centro escolar. |
| | | | Genera mecanismos que favorezcan el sentido de pertenencia por parte de los alumnos y sus familias. | Se han llevado a cabo acciones para fortalecer el sentido de pertenencia al centro escolar por parte de los alumnos y sus familias. |
| | | Procura mantener buenas relaciones interpersonales. | Promueve la fraternización o bien las incluye | Percibe que las relaciones son incluyentes y fraternales |
| | | Ítems: 18 | Las relaciones interpersonales dificultan el logro de objetivos. | Llegan a ser las relaciones interpersonales un obstáculo para el logro de objetivos. |
| | | | Las relaciones interpersonales favorecen el logro de objetivos | Llegan a ser las relaciones interpersonales un aliciente para el logro de objetivos. |
| | | | Se muestra cercano y personal con los demás. | Percibe una relación cercana entre administrativos y docentes |
| | | Reflexión conjunta | Promueve la expresión de sus pensamientos e ideas. | Es escuchado en la expresión de sus pensamientos e ideas |
| | | Ítems: 24 | Fomenta el intercambio de experiencias | Se da un intercambio de experiencias |
| | | | Realiza ejercicios de reflexión sobre el funcionamiento de la escuela | Reflexionan sobre el funcionamiento de la escuela |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | | Influye Ítems: 17 | La influencia que ejerce se hace efectiva. | Recibe una influencia positiva para su desempeño laboral |
| | | | Influye en los acuerdos tomados en colegiado | Los acuerdos son tomados en colegiado y no por unos cuantos |
| | | | Interviene en la solución de conflictos entre su personal | La solución de conflictos entre el personal son solucionados con apoyo. |
| | | | Interviene en la solución de conflictos entre el personal y los padres de familia. | Es apoyado en la solución de conflictos con padres de familia. |
| | | Buena comunicación | Genera espacios para buena comunicación con su personal | Se dan espacios para establecer una buena comunicación vertical. |
| | | 21-13 | Da una retroalimentación a su personal de manera no verbal | Recibe una retroalimentación no verbal. |
| | | | La información llega a su destinatario en tiempo oportuno | La información le llega en tiempo oportuno |
| | | | La comunicación con su personal es en base a la confianza y la libertad. | La comunicación laboral es en base a la confianza y la libertad |
| | | Identifica sus estrategias de comunicación Ítems: 22 | Utiliza los siguientes canales de comunicación: Blog Informativo Circulares Correo electrónico | Utilizan los siguientes canales de comunicación: Blog Informativo Circulares Correo electrónico |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | Reuniones Grupos de trabajo Aplicaciones de mensajería (whats app y Messenger) Llamadas telefónicas Comunicación informal | Reuniones Grupos de trabajo Aplicaciones de mensajería (whats app y Messenger) Llamadas telefónicas Comunicación informal |
|--|--|--|---|---|

| | | | | |
|------------------------------------|---------|---------------------------------------|---|--|
| Blandas Ítems: 23 - 27 , 37 | Actitud | Satisfacción laboral Ítems: 23 | Presenta buen estado de ánimo durante sus jornadas laborales | |
| | | | Su jornada laboral cumple con sus expectativas laborales | |
| | | | Está satisfecho con las tareas asignadas a su cargo. | |
| | | | Se siente cómodo haciendo tu trabajo | |
| | | | Concientiza y busca las mejores soluciones evitando el impulso. | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|-------------------|--|--|--|
| | | | Forma parte de su escuela | |
| | | | Le encuentra sentido a lo que hace | |
| | | Buena actitud ante su función | Muestra entusiasmo en su labor profesional | Detecta entusiasmo en el ambiente laboral |
| | | | Su trabajo es valorado | |
| | | | Percibe un ambiente laboral positivo | |
| | Autoconocimiento | Conoce sus fortalezas Ítems: 14, 15 | Identifica sus fortalezas y las potencializa. | |
| | | Puntos de mejoría Ítems: 38 | Se da tiempo para auto evaluarse e identifica sus áreas de oportunidad. Consulta la opinión de alguien externo para identificar sus puntos de mejoría | |
| | Manejo del estrés | Identifica las causas Ítems: 24, 25 | Su nivel de estrés es ocasionado por: Cargas de trabajo Frustración laboral Contexto laboral Funciones indefinidas o excesivas | El nivel de estrés que se vive en la escuela es ocasionado por: Cargas de trabajo Frustración laboral Contexto laboral Funciones indefinidas o excesivas |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|----------------------------|--------------------|--|--|
| | | | Gestión de la instancia superior Relaciones personales laborales Incertidumbre a situaciones futuras | Gestión de la instancia superior Relaciones personales laborales Incertidumbre a situaciones futuras |
| | | Genera estrategias | Busca momentos de risa para relajarse. | |
| | | Ítems: 26 y 27 | Prioriza el trabajo | |
| | | | Se Auto motiva | |
| | | | Toma decisiones firmes | Se toman decisiones firmes |
| | | | Acepta sus errores y aprende de ellos | |
| | | | Solicita apoyo y/o delega responsabilidades | Acostumbran solicitar apoyo y/o delegan responsabilidades. |
| | | | Identifica sus límites y no se sobrecarga de responsabilidades | |
| | | | Se da un tiempo fuera para ordenar ideas y relajarse | |
| Pedagógicas Califique del 0 al 2 su interés por recibir | Análisis lógico conceptual | | Conoce y esta actualizado sobre los modelos educativos Ítems: 28 | Conductista Constructivista Proyectiva Tradicional Cognitivista |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| capacitación o la formación correspondiente sobre los siguientes temas referentes a cuestiones de gestión, pedagogía y normatividad, siendo el 0 el menos necesario y 2 muy necesario. Ítems: 28- 37 | | | Critico Centrado en la enseñanza Centrado en el aprendizaje Nuevo modelo educativo mexicano. (Plan y programas 2022) Otro... | |
| | | Conoce y esta actualizado sobre técnicas pedagógicas para la enseñanza y el aprendizaje. Ítems:29 | Motivación estudiantil Atención a la diversidad Neurociencia Técnicas pedagógicas centradas en el alumno Técnicas de aprendizaje | |
| | | Conoce y está actualizado en métodos de identificación de problemas Ítems: 30 | Inclusión educativa Filosofías de la educación (positivo y negativo, emotivismo y búsqueda de la felicidad, voluntad y educación del deber, y concóctete a ti mismo). Diagnóstico escolar Diagnóstico del aula | |
| | | Está atento a las necesidades de | Diagnóstico de necesidades de formación | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | | formación de su personal Ítems: 31 | Recursos de apoyo a la práctica docente. | |
|--|--|---------------------------------------|--|--|

| | | | | |
|--|----------------------------|--|---|--|
| Normativas Califique del 1 al 5 su grado de dominio de los siguientes temas referentes a la gestión pedagógica, siendo el 1 representativo de | Análisis lógico conceptual | Conoce y esta actualizado sobre la NORMAS legales que inciden en la GESTIÓN de la Educación Básica Ítems:32 | Guía operativa para escuelas públicas Guía Operativa para escuelas particulares. Ley general de Servidores públicos Código de conducta Código de Ética Otro... | |
|--|----------------------------|--|---|--|

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|
| conocimiento y el 5 dominio. | | <p>Conoce y esta actualizado sobre la NORMAS legales que inciden en la ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE de la Educación Básica</p> <p>Ítems:33</p> | <p>Propósitos educativos y aspectos centrales del currículo vigente (Marco curricular y plan de estudios 2022)</p> <p>Planeación didáctica.</p> <p>Programa 2022</p> <p>Perfil de egreso 2022</p> | |
| | | <p>Conoce y esta actualizado sobre la NORMAS legales que inciden en la EVALUACIÓN de la Educación Básica</p> <p>Ítems: 34</p> | <p>Criterios para la evaluación de los aprendizajes en educación básica.</p> | |
| | | <p>Conoce y esta actualizado sobre la NORMAS legales que inciden en la ATENCIÓN Y TRATO a alumnos de la Educación Básica</p> <p>Ítems: 35</p> | <p>Principios filosóficos, éticos y legales que garantizan el derecho a la educación.</p> <p>Principios que sustentan los derechos de la infancia bajo una perspectiva de derechos humanos.</p> <p>Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescente</p> | |

Anexo 3: “Guía de para entrevista semi- estructurada”

Detección de Necesidades de Formación para directores

Con el fin de evaluar las necesidades de formación a directores y dar cuenta de la situación en la que operan y funcionan las escuelas, esta entrevista tiene la finalidad de obtener información sobre las necesidades de formación y como es que operan las escuelas de nivel primaria pública y privada.

Los datos que proporcione serán anónimos, es decir, no se publicará información específica por persona ni por escuela y serán tratados con absoluta confidencialidad de acuerdo con lo señalado en el Artículo 113 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Recuerde que las respuestas son basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Datos laborales del contacto.

Nombre:

Edad:

Nombre de su escuela:

Años de servicio en la SEP:

Años de servicio en el puesto de director:

Como llego a ser director, por concurso () por asignación ()

Cuantos cursos de formación continua ha tomado en los últimos 2 años: _____

Algunas preguntas sobre el personal:

1. Cuantas personas integran su equipo de trabajo:

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

1.Limpieza () 2.Administrativos () 3.Apoyo () 4.Docentes () 5.otro ()

2. ¿Con cuál de esos equipos considera que es más difícil trabajar?:

1.() 2.() 3.() 4.() 5.()

3. ¿Qué situación dificulta la relación entre directivos y su personal?

5. ¿Ha empleado en algún momento alguna estrategia reconocimiento para su personal?

Si () NO () Lo hacía, pero ya no () _____

6. Cuando Reconoce los logros del personal, lo hace de manera...

- a) individual ()
- b) públicamente ()

porque _____

6. Qué área cree Ud. que está más desmotivado en sus tareas

1.Limpieza () 2.Administrativos () 3.Apoyo () 4.Docentes () 5.otro ()

Porqué _____

7. Mencione la importancia de los siguientes aspectos, que los docentes...

Considerando:

4.-Muy importante () 3. Importante () 2. Poco Importante () 1. Menos importante () 0.
Podría quedar en un segundo termino

- a) Adquieran nuevos aprendizajes 4. () 3. () 2. () 1. ()
- b) Que se superen profesionalmente 4. () 3. () 2. () 1. ()
- c) Qué perfeccionen sus prácticas educativas. 4. () 3. () 2. () 1. ()
- d) Que tengan resultados con sus alumnos 4. () 3. () 2. () 1. ()
- e) Que tengan iniciativa y creatividad 4. () 3. () 2. () 1. ()

8. Considera Ud. que los docentes requieran acompañamiento en su aula

SI () NO () porque _____

9. ¿Sus docentes aceptarían que UD los acompañe para mejorar su práctica pedagógica?

SI () NO () porque _____

10. ¿Se siente Ud. preparado para dar acompañamiento y sugerir mejores prácticas de enseñanza aprendizaje a sus docentes?

SI () NO () porque _____

11. En su experiencia, Considera que hay un buen ambiente laboral en su escuela

SI () NO (), porque:

a) ¿Considera que entre sus colaboradores existe un trabajo en equipo adecuado? SI ()
NO () porque

12. ¿Considera que sus docentes necesitan capacitación? SI () NO () porque

13. ¿Considera que UD necesita capacitación? SI () NO () porque _____

14. -En qué temas considera los más necesarios:

15. Qué tantos conflictos se han presentado en su centro escolar:

Limpieza: 4.-Muchos () 3. No tantos () 2. Pocos () 1. ninguno ()
Administrativos: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
docentes: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
Sindicato/autoridades: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
Padres/alumnos: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()

16. ¿Cómo considera que ud resuelve los conflictos laborales con el personal y la comunidad escolar?

- a) Negociación (uno a uno)
- b) Mediación (3ro. Papel neutral)
- c) Indagación (aporta su punto de vista)
- d) Arbitraje (interviene una autoridad)
- e) Conciliador (canales de comprensión)
- f) Imposición

17. ¿Ha generado acciones para fomentar relaciones interpersonales positivas dentro de la escuela?, ¿Cuáles?

18. ¿A qué le da más peso para dirigir las metas y objetivos propios de su escuela?

Considerando que: 3. más importante 2. Menos importante 1. Poco importante

- a) Considerar la opinión o iniciativa de su equipo de dirección. ()
- b) Las metas son producto de la reflexión conjunta en las JCT ()
- c) Su propia experiencia y conocimiento de la situación ()

19. ¿De qué manera responde su personal ante la idea de enfrentar nuevos retos?

- a) Apatía
- b) Entusiasmo
- c) Indiferencia

20. ¿Considera que hay dificultades que obstaculizan la comunicación en la escuela? SI () NO () porque _____

- a) Se da la oportunidad de tener un dialogo interpersonal con su equipo de trabajo
- b) Genera momentos de comunicación ascendente.
- c) Genera momentos de dialogo para retroalimenta a su personal sobre su desempeño laboral.

21. ¿Con que grupo de personas considera que hay problemas de comunicación o de relaciones (ya sea interpersonales o con la autoridad)?

- Limpieza: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
Administrativos: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
docentes: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
Sindicato/autoridades: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()
Padres/alumnos: 4.-Muchos () 3.No tantos () 2.Pocos () 1. ninguno ()

22. ¿Qué canales de comunicación utiliza con más frecuencia? (Menciones 3)

- a) Blog Informativo
- b) Circulares
- c) Correo electrónico
- d) Reuniones
- e) Grupos de trabajo
- f) Aplicaciones de mensajería (watts app y Messenger)
- g) Llamadas telefónicas
- h) Comunicación informal

23. En sus reuniones laborales, sus docentes:

- a) Promueve la expresión de sus pensamientos e ideas.
- b) Intercambian experiencias
- c) Conflictivas, poco aportan.
- d) No participan, hay apatía

Manejo del estrés

24. ¿En qué grado los siguientes aspectos le generan estrés?:

- a) Cargas de trabajo 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- b) Frustración laboral 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- c) Contexto laboral 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- d) Funciones indefinidas o excesivas 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- e) Gestión de la instancia superior 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- f) Relaciones personales laborales 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()
- g) Incertidumbre a situaciones futuras 4.-Mucho () 3. Algo () 2. Poco () 1. nada ()

25. ¿Recientemente ha diagnosticado el nivel de estrés de su personal? Si () No ()
Bajo esta valoración o su percepción, ¿Quiénes están más estresados?

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

Limpieza: 4.-Mucho () 3. Algo () 2.Poco () 1. nada ()

Administrativos: 4.-Mucho () 3.Algo () 2.Poco () 1. nada ()

docentes: 4.-Mucho () 3.Algo () 2.Poco () 1. nada ()

26. ¿Qué estrategias usa para disminuir sus niveles de estrés? _____

27. ¿Qué estrategias usa para disminuir el estrés de su personal? _____

Catálogo de necesidades de formación para personal directivo

A continuación, Califique del 0 al 2 su grado de interés sobre recibir capacitación o la formación correspondiente sobre los siguientes temas referentes a cuestiones de gestión, pedagógicas y normativas, siendo el 0 representativo de no es necesario, 2 necesario y 3 muy necesario.

| Área de conocimiento pedagógico | | 0 | 1 | 2 |
|---------------------------------|-----------------|---|---|---|
| 28. Modelos educativos | Conductista | | | |
| | Constructivista | | | |
| | Proyectiva | | | |
| | Tradicional | | | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | Cognitivista | | | |
| | Critico | | | |
| | Centrado en la enseñanza | | | |
| | Centrado en el aprendizaje | | | |
| | Nuevo modelo educativo mexicano. (Plan y programas 2022) | | | |
| | Otro... | | | |
| 29. Técnicas pedagógicas para la enseñanza y el aprendizaje | Motivación estudiantil | | | |
| | Atención a la diversidad | | | |
| | Neurociencia | | | |
| | Técnicas pedagógicas centradas en el alumno | | | |
| | Técnicas de aprendizaje | | | |
| 30. Métodos de identificación de problemas | Inclusión educativa | | | |
| | Filosofías de la educación (positivo y negativo, emotivismo y búsqueda de la felicidad, voluntad y educación del deber, y conócete a ti mismo). | | | |
| | Diagnóstico escolar | | | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | Diagnóstico del aula | | | |
| 31. Necesidades de formación de su personal | Diagnóstico de necesidades de formación | | | |
| | Recursos de apoyo a la práctica docente. | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | Normatividad | | | |
| 32. Normas legales que inciden en la Gestión | Guía operativa para escuelas públicas | | | |
| | Guía Operativa para escuelas particulares. | | | |
| | Ley general de Servidores públicos | | | |
| | Código de conducta | | | |
| | Código de Ética | | | |
| | Otro... | | | |
| 33. Normas legales que inciden en la enseñanza y aprendizaje de la Educación Básica | Propósitos educativos y aspectos centrales del currículo vigente (Marco curricular y plan de estudios 2022) | | | |
| | Planeación didáctica. | | | |
| | Programa 2022 | | | |
| | Perfil de egreso 2022 | | | |
| 34. NORMAS legales que inciden en la EVALUACIÓN de la Educación Básica | Criterios para la evaluación de los aprendizajes en educación básica. | | | |
| 35. NORMAS legales que inciden en la ATENCIÓN Y | Principios filosóficos, éticos y legales que garantizan el derecho a la educación. | | | |

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| TRATO a alumnos de la Educación Básica | Principios que sustentan los derechos de la infancia bajo una perspectiva de derechos humanos. | | | |
| | Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescente | | | |

| Gestión escolar | | 0 | 1 | 2 |
|-----------------|---|---|---|---|
| 36. Liderazgo | Motivación | | | |
| | Trabajo en equipo | | | |
| | Solución de conflictos | | | |
| | Relaciones interpersonales en el ámbito laboral | | | |
| | Toma de decisiones | | | |
| | Dialogo y Comunicación | | | |

| | | | | |
|----------------|--|--|--|--|
| 37. Personales | Importancia del sentido de pertenencia | | | |
| | autoconocimiento | | | |
| | Manejo de estrés | | | |

En educación, Sociedad del conocimiento a la que pertenecemos, implica la necesidad de gestionar el conocimiento para comprender mejor cómo funcionan las cosas y entender el sentido que tienen permitiendo perder el miedo ante aquello que se desconoce debido a que se aprende a razonar y a encontrar soluciones a través de la lógica y el desarrollo de competencias que se lo permitan.

38. De tal manera que, si usted pudiera diseñar un plan de estudios o programa de formación continua ideal para enseñarle a ser un mejor directivo y tener éxito, ¿qué contendría?

Académicas:

No académicas:

Agradecemos su colaboración y el tiempo otorgado a esta entrevista

Anexo 4

Estimado docente:

Con el fin de evaluar las necesidades de formación en educación básica, y dar cuenta de la situación en la que operan y funcionan las escuelas, este cuestionario tiene la finalidad de obtener información de las escuelas de nivel primaria pública y privada.

Su escuela ha sido seleccionada para participar en esta evaluación, por lo que solicito su valioso apoyo para responder este cuestionario. Los datos que proporcione son anónimos, es decir, no se publicará información específica por persona ni por escuela y serán tratados con absoluta confidencialidad de acuerdo con lo señalado en el Artículo 113 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Recuerde que las respuestas son basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Agradecemos su colaboración y el tiempo que dedicará en responder este cuestionario

Gestión

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su percepción

Las respuestas se darán en una escala de frecuencia donde podrá responder según su percepción respondiendo a la pregunta ¿Con que frecuencia...?

Nombre:

Edad:

Nivel escolar donde labora:

Nombre de la escuela:

¿Cuántos años de servicio tiene laborando en la SEP?

¿Cuántos cursos de capacitación ha tomado en último año?

1. ¿Qué dificultades presenta para continuar con su superación académica?

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su percepción

2. De acuerdo a su experiencia, ¿qué aspecto dificulta las relaciones laborales entre docentes y equipo directivo?

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

- a) Apatía
 - b) Relaciones laborales tensas
 - c) Falta de conocimiento de la normatividad
 - d) Deficiencias en los procesos de comunicación interna
 - e) Cargas de trabajo
 - f) Gestión de la instancia superior
3. En su trabajo se generan políticas para el reconocimiento del personal
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
4. Usted ha recibido algún reconocimiento verbal o simbólico en público.
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
5. Usted ha recibido algún reconocimiento por sus logros en privado
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
6. ¿Usted ha recibido acompañamiento para mejorar su ejercicio profesional?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
7. Les brindan acompañamiento para mejorar su ejercicio profesional.
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
8. Se llevan a cabo actividades que generen climas agradables durante la jornada laboral.
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
9. ¿Considera usted que hay trabajo colaborativo entre administrativos y docentes para alcanzar los objetivos de la institución?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
10. ¿Considera usted que se brinda apoyo por parte de las autoridades para la solución de problemas personales y académicos?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
11. Cuando se presenta algún conflicto, ¿Qué estrategias se utilizan para darles solución?
- a) Negociación (uno a uno) b) Mediación (3ro. Papel neutral)
 - c) Indagación (aporta su punto de vista) d) Arbitraje (interviene una autoridad)

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

- e) Conciliador (canales de comprensión) f) Aplicando la norma
12. En su institución se han llevado a cabo actividades para la integración del personal docente
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
13. En la institución se fomenta la participación de la familia con la escuela.
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
14. ¿Considera usted que hay flexibilidad de la institución para que usted aumente su desarrollo profesional o competencias laborales?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
15. ¿Considera usted que es tomada en cuenta su participación en la organización escolar?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
16. ¿Considera Ud. que le hace falta contar con herramientas y técnicas modernas para la enseñanza en el aula? si o no y ¿por qué?
17. ¿Qué tan difícil le resulta modificar su práctica profesional?, Muy difícil, difícil, sin problema y ¿por qué?
18. ¿Considera que las juntas de CTE son productivas? si, no ¿por qué?
19. ¿Qué modificaciones haría a las reuniones de CTE?
20. Considera usted que existe una comunicación adecuada con sus superiores.
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
21. ¿Considera usted que recibe una adecuada retroalimentación sobre su desempeño laboral?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
22. ¿Con que frecuencia llega a percibir un clima de confianza en su centro escolar
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

23. ¿Qué tan empoderado o perteneciente (ponerse la camiseta) se siente usted en su centro escolar?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
24. ¿Considera usted que las relaciones interpersonales que hay en su centro escolar obstaculizan el logro de objetivos propios de su escuela? si, no ¿por qué?
25. ¿Se siente usted capaz de dar solución a los conflictos que se dan cotidianamente en su centro escolar? si, no ¿por qué?
26. Cuando surge un conflicto en su institución, ¿se considera respaldado por su autoridad educativa inmediata (Director/a)?
- a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) siempre
27. ¿Cómo considera usted que se encuentra la comunicación laboral en su escuela (entre autoridades y docentes)
- a) Es abierta y libre
b) Poca, pero efectiva
c) Poca y deficiente
d) No hay
28. ¿Considera usted adecuadas las acciones de motivación docente por parte del equipo directivo? si, no ¿por qué?
29. ¿Cuál considera usted que es la principal causa del estrés laboral?
- a) Carga de trabajo
b) Frustración laboral
c) Contexto
d) Gestión de la instancia superior
e) Relaciones personales dentro del ámbito laboral
f) Debilidad en la toma de decisiones
30. ¿Cuál es el principal medio de comunicación de las autoridades con los docentes?
- a) Blog informativo
b) Circulares
c) Correo electrónico
d) Reuniones
e) Grupos de trabajo
f) Aplicaciones de mensajería (Whats app y messenger)

Necesidades de formación para directores en un contexto escolar por competencias

g) Llamadas telefónicas

31. De acuerdo a su experiencia, ¿en qué área (s) de conocimientos pedagógicos, le gustaría recibir formación ?
- a) Modelos educativos: Conductista, constructivista, proyectiva, tradicional, cognitivista, critico, Centrado en la enseñanza o aprendizaje, etc...)
 - b) Técnicas pedagógicas (motivación estudiantil, Atención a la diversidad, Neurociencia, etc.
 - c) Métodos de identificación de problemas (inclusión, filosofía de la educación, diagnóstico)
32. De acuerdo a su experiencia, ¿en qué área de conocimientos normativos, le gustaría recibir formación?
- a) Normas legales que inciden en la gestión escolar
 - b) Normas legales que inciden en la enseñanza y aprendizaje en educación Básica
 - c) Normas legales que inciden en la evaluación de la educación básica
 - d) Normas legales que inciden en la atención y trato a alumnos en EB
33. De acuerdo a su experiencia, ¿En qué área (s) de conocimientos de gestión escolar, le gustaría recibir formación?
- a) Motivación
 - b) Trabajo en equipo
 - c) Solución de conflictos
 - d) Relaciones interpersonales
 - e) Toma de decisiones
 - f) Habilidades para el diálogo y la comunicación
34. De acuerdo a su percepción, ¿Le gustaría recibir formación sobre manejo del estrés?
- a) Si
 - b) No

