

T E S I S

**"COMPETENCIAS DEL EQUIPO DIRECTIVO PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD"
- ZONA ESCOLAR A045, CICLO ESCOLAR 2013-2014 -**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN EDUCACIÓN CON APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

PRESENTA:

LIC. DOMINGA PÉREZ SOLORIO

DIRECTOR DE TESIS:

TOLUCA, MÉXICO

ENERO DE 2016

RESUMEN

Con el convencimiento de que la educación es la estrategia fundamental para avanzar en la cohesión y en la inclusión social, la educación para jóvenes y adultos espera dar respuesta satisfactoria a demandas sociales inaplazables: lograr que más alumnos estudien, durante más tiempo, con una oferta de calidad reconocida, equitativa e inclusiva.

El presente trabajo expone una aproximación al perfil competencial del director escolar de los centros de atención a jóvenes y adultos, se trata de una investigación teórica y de campo considerando que las competencias son una herramienta útil para el trabajo del directivo. Su objetivo está orientado a identificar y evaluar competencias, como indicadores de una gestión directiva de calidad; mediante conductas observables y habituales; en cuanto observables, miden no solo su grado de desarrollo en un momento dado sino también sus progresos. Y en cuanto habituales, llevan consigo la adquisición de hábitos.

Las competencias directivas se analizan y aplican bajo el modelo del pensamiento de Joan Teixidó Saballs, destacado pedagogo e investigador educativo de la Universidad de Girona, quien ha realizado valiosas aportaciones al trabajo del directivo escolar en España.

La gestión por competencias directivas permite realizar la formulación de un listado, agruparlas y concretizar en cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad; y el director debe tender a buscar el equilibrio entre éstas, centrando la atención en la persona del directivo y en su función.

Más allá de aportar al desempeño profesional y a la efectividad de la organización, las competencias han de contribuir al mejoramiento de la persona que las posee. En su elevación, las competencias adquieren un sentido de virtud que las dota de contenido moral, el mismo que ostenta el sistema educativo.

Asimismo se incluye investigación de campo que ha permitido el logro de objetivos y la comprobación de la hipótesis, para poder aportar las conclusiones y sugerencias.

INTRODUCCIÓN

La educación de calidad para el siglo XXI en México representa un desafío, ya que se circunscribe en el contexto de los requisitos internacionales de eficiencia y equidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Parte de estos desafíos lo constituye la gestión directiva de calidad, por lo que es necesario innovar la gestión escolar, lo cual implica abrir caminos que permiten definir y precisar aquellas habilidades que realmente son necesarias para ejercer la gestión correspondiente, concretamente, mediante las competencias directivas.

En el presente trabajo de investigación el capítulo 1 inicia abordando una síntesis del proyecto de investigación, describiendo brevemente los antecedentes del tema y el planteamiento del problema, el objetivo base lo constituye el proceso de identificar las competencias de gestión de los directivos de educación para los adultos, basado en un modelo de determinación de competencias profesionales a nivel directivo para una gestión de calidad, asimismo la hipótesis y la metodología utilizada para recabar y presentar la información.

En el capítulo 2 aborda una aproximación conceptual y un enfoque de la situación actual de la educación para adultos y su participación en la reforma educativa actual, además del desempeño del directivo ante este nuevo marco de la RIEB.

El capítulo 3 contiene la fundamentación teórica de la gestión directiva por competencias, el Modelo de Competencias directivas basado en 5 dimensiones, propuesto por Teixidó, agrupando 5 competencias a cada dimensión; además del rol del directivo como líder y agente de cambio, así como un comparativo del enfoque de la sociología de la generación X dirigiendo a la generación Y.

Bajo el modelo de competencias directivas anteriormente expuesto, se trabajó la investigación de campo, arrojando resultados expuestos en el capítulo 4 de análisis e interpretación de la información.

Como resultado final se incluyen conclusiones y sugerencias sin una pretensión distinta que la de contribuir a mejorar la gestión directiva en la zona escolar A045.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Pág
DEDICATORIA.	2
RESUMEN.	3
INTRODUCCIÓN.	4
Capítulo 1	6
1.1. Antecedentes.	7
1.2. Planteamiento del problema.	9
1.3 Objetivos.	10
1.4. Supuestos o Hipótesis.	11
1.5 Justificación.	12
1.6 Metodología.	14
Capítulo 2.	15
2.1. Aproximación conceptual.	16
2.2. Situación actual de la educación para los adultos.	26
2.3. Panorama de la Reforma Educativa.	30
2.4. El desempeño directivo en el marco de la calidad educativa.	36
2.5. Relación entre liderazgo y gestión directiva.	39
Capítulo 3.	44
3.1. Modelo de gestión por competencias.	45
3.2. El rol del directivo en la gestión de calidad.	57
3.3. El docente como líder y agente de cambio.	61
3.4. Generación X dirigiendo a la generación Y.	64
3.5. Problemáticas de la función directiva.	67
Capítulo 4.	69
4.1. Método para el análisis e interpretación de información.	70
4.2. Instrumento para la recolección de la información.	71
4.3. Análisis de resultados.	80
4.4. Interpretación de resultados.	99
4.5 Otras informaciones a considerar.	107
Capítulo 5 Conclusiones y sugerencias	110
Anexos.	115
Bibliografía.	119

CAPÍTULO 1

- 1.1. ANTECEDENTES
- 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.3. OBJETIVOS
- 1.4. SUPUESTOS O HIPÓTESIS
- 1.5. JUSTIFICACIÓN
- 1.6. METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1

1.1. ANTECEDENTES

Desde los inicios de la historia, el hombre ha estado en busca del conocimiento, siempre con el afán de extender su campo de comprensión. Este estudio relaciona las prácticas de gestión con el logro de la calidad en la educación de adultos, con el propósito de conocer la forma en que viven, conciben y trabajan la gestión escolar los directivos.

Nuestro país ha emprendido un conjunto de reformas educativas que abarca desde la educación básica, pasando por la educación media superior, hasta alcanzar a la educación superior. Todas ellas tienen un modelo curricular flexible, interdisciplinario, centrado en el aprendizaje y con un enfoque basado en competencias.

Ante la inminente necesidad de una educación competente y debido a algunas críticas hacia el ejercicio de la actividad directiva manifestadas por parte de los propios docentes, se pone en tela de juicio la falta de procesos de selección, contratación, formación y evaluación que garanticen la eficacia de su quehacer cotidiano. Por lo que la Secretaría de Educación requiere de formalizar los procesos de formación y profesionalización de los directivos escolares, que le permita asegurar estándares de desempeño profesional, con las competencias necesarias para ejercer un papel pedagógico y de gestión, en función de los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

Es así que el modelo directivo tradicional que planifica, ejecuta, coordina, organiza, controla, difiere marcadamente de las nuevas tendencias avanzadas, un actual directivo competente, ha de saber formar valores día a día, mediante un proyecto educativo institucional fundado en valores, que encamina a una institución a rendir cuentas y tomar decisiones de acuerdo a los resultados académicos y formativos que logra, constituyendo un mecanismo de fortalecimiento de la calidad de la educación, por cuanto, transparenta sus

potencialidades y limitaciones. Puesto que además de detentar la autoridad legal que le confiere su cargo, detenta la autoridad natural que le otorga su función de directivo, suficiente para liderar su grupo u organización.

Las Instituciones que brindan educación para adultos requieren de directivos competentes para una gestión de calidad y de docentes que de modo profesional promuevan la adquisición y la captación de conocimientos nuevos y de nuevas experiencias.

Por ello el Modelo Directivo por Competencias requiere, además de formación administrativa, de los conocimientos, habilidades y comportamientos individuales denominadas competencias. Todo ello, ha despertado gran interés por conocer la gestión por competencias del personal encargado de la conducción y dirección de las instituciones educativas en la Zona Escolar A045.

En este marco se desarrolla la reflexión sobre el tema, ya que las reglas de reclutamiento y selección determinan que los directivos de escuelas pueden proceder del cuerpo docente; ante este cambio de actividad profesional, la mayoría de las veces el docente no cuenta con una preparación en el campo de la administración y sus competencias directivas requieren ser fortalecidas.

En este contexto, las competencias directivas permitirán ejercer una gestión de calidad para el ámbito educativo-administrativo, en esta realidad laboral tan cambiante que pone de manifiesto innovación tecnológica y mayor utilización de habilidades, planteando nuevas y mayores exigencias.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Observación del problema

La educación basada en competencias nace de la necesidad de vincular la educación al mercado laboral; sin embargo, las competencias no solo se limitan a la perspectiva laboral y aunque éstas abarcan cada uno de los aspectos de la vida, es imperativo relacionar las competencias con una necesidad de mejorar el proceso educativo, en este proceso es preponderante que las competencias las posea el directivo, el docente y los alumnos en su nuevo papel, para dotarlos con ellas de habilidades y destrezas de acuerdo al contexto del nivel educativo en que se participa.

Formulación de preguntas acerca del problema

A partir del requerimiento de competencias directivas, surgen preguntas como:

¿Cuál es la realidad de los directivos escolares de educación para los adultos en la Zona A045?

¿Qué problemas enfrenta los directivos para poder desarrollar su función?

¿Cuáles son las competencias y las cualidades requeridas a un director moderno?

Con estas interrogantes nos aproximaremos a la situación real del directivo escolar en la Zona A045.

Descripción del problema

La figura directiva tiene un grado de exigencia muy alto y muchas veces en educación para los adultos no se cuenta con las competencias requeridas para realizar una gestión de calidad. Por lo tanto, el poseer las competencias directivas permitirá a las instituciones educativas que ofrecen estudios a los adultos, mejorar la gestión, calidad y productividad académica.

1.3. OBJETIVOS

GENERALES:

Identificar las competencias de gestión de los directivos de educación para los adultos, basado en un modelo de determinación de competencias profesionales a nivel directivo para una gestión de calidad.

Evaluar las competencias necesarias para ejercer gestión de calidad de los directivos, en base a normas de competencias laborales.

ESPECÍFICOS:

Reconocer las necesidades de formación para los directores escolares.

Establecer la correlación existente entre las competencias directivas y la calidad de gestión.

1.4. SUPUESTOS O HIPÓTESIS

Hipótesis 1. Existen competencias directivas cuya práctica profesional son la clave del éxito de todo administrador.

Hipótesis 2. Las competencias directivas están relacionadas con la calidad de gestión en las instituciones escolares.

Este proceso de investigación evaluativo genera, las siguientes aseveraciones y cuestionamientos:

Aseveraciones:

- Generalmente a los directores no les antecede una preparación en el campo de la administración escolar, cuando ocupan cargo directivo.
- Las competencias de los directivos en instituciones educativas, son un factor importante para el desarrollo de gestión de calidad.
- Es necesaria la formación por competencias profesionales para directivos y administrativos, orientada a las ciencias gerenciales o empresariales.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El directivo de las instituciones educativas para los adultos, dirige y lidera el proyecto educativo institucional, por lo que requiere de acompañar, integrar y hacer crecer su centro de trabajo, permitiendo educar para la vida y el trabajo.

Para ello las competencias directivas son indispensables, pues al momento de dirigir equipos en entornos educativos cada vez más cambiantes, si bien los liderazgos antiguos son necesarios, también lo es la capacidad de adecuarlos a las competencias que requieren las condiciones actuales.

Es así que dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de calidad, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada directivo. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

La gestión directiva ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales, por lo que las competencias son una configuración holística, donde el todo necesita de cada una de sus partes y estas del todo en constante aprendizaje y evolución; y una configuración sistémica, donde existe conexión entre directivos y el contexto educativo, integrado principalmente por los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados, los valores organizacionales, y ciertas formaciones de la personalidad, todas integradas.

Todo profesor debe estar consciente que su ascenso a un puesto directivo, no solamente es un paso hacia adelante en la carrera académica, sino también es una sensación de logro personal y un compromiso con la institución a la cual va a dirigir. La labor de gestión escolar es complicada, exigente y requiere de un conjunto de competencias y acciones

pedagógicas integradas con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar desde el estado inicial al deseado con vistas a cumplir los objetivos sociales determinados.

De acuerdo a modelos de administración traspolados a la educación, los directivos en el desarrollo de su trabajo, lo que hacen es realizar para la institución que dirige cinco funciones básicas gerenciales: planificar, organizar, dotar de recursos humanos, técnicos, administrativos y financieros, dirigir y controlar. Con este sustento, un directivo escolar se juzga por los resultados obtenidos en su desempeño durante el año escolar y su efectividad implica el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer.

Por lo anterior expuesto, considero que la dirección de centros educativos no puede ser ajena a los grandes cambios tecnológicos, económicos, políticos y ambientales que se desarrollan actualmente; por lo que las Competencias del equipo Directivo para una Gestión de Calidad, es un buen tema para realizar el estudio de investigación documental y de campo en Educación para los Adultos, de la Subdirección Regional de Tejupilco, concretamente en la Zona Escolar A045.

El propósito es realizar un diagnóstico de las competencias actuales que tienen los directivos de educación para los adultos Zona A045, y una vez analizadas, determinar cuáles de acuerdo a sus funciones, son las competencias que tendrá que desarrollar para el desempeño de sus tareas en base a normas de competencias.

1.6. METODOLOGIA

La investigación es de carácter mixto, documental y de campo, utilizando el método analítico, el método descriptivo y el método sintético; el propósito final del presente estudio consistente en identificar competencias, habilidades y valores que debe poseer un directivo escolar, y que debe aplica en su gestión directiva.

Para tales propósitos, y con el fin de obtener información y conocimiento de la realidad y necesidades de los directivos de la Zona Escolar A045, para obtener información relevante, se utilizó la técnica de la encuesta, concretamente un cuestionario, aplicado a directores escolares de la muestra seleccionada.

Universo: Subdirección Regional de Educación Básica de Tejupilco No. 12, constituida por 66 Zonas Escolares de Educación Básica y 12 Coordinaciones de Área.

Muestra: Zona Escolar de Educación para los Adultos A045

Tiempo: Ciclo Escolar 2013-2014

CAPÍTULO 2

2.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EDUCACIÓN PARA LOS ADULTOS

2.3. PANORAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA

2.4. EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL MARCO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

2.5. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y GESTIÓN DIRECTIVA

CAPÍTULO 2

2.1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

La experiencia y problemática docente y directiva, convoca a reflexionar respecto a algunos conceptos y categorías que circulan con frecuencia e insistencia en el campo educativo y que adquieren, según las coyunturas sociales e históricas, diferentes usos y significados. Tal es el caso de las denominadas competencias, o de conceptos como gestión, educación de adultos, sólo por nombrar algunos de ellos.

Estas denominaciones cobran potencia y, por lo general, cierta legalidad dentro de los espacios académicos y en los ámbitos de gestión y decisión política. Pero son las instituciones educativas quienes les otorgan un sentido propio y un alcance que se refleja en las decisiones asumidas y en las prácticas construidas cotidianamente. A continuación se definen por orden alfabético:

Adulto: Wikipedia (2014) hace referencia al término adulto a un organismo con una edad tal que ha alcanzado la capacidad de reproducirse. En el contexto humano el término tiene otras connotaciones asociadas a aspectos sociales y legales. La adultez puede ser definida en términos fisiológicos, psicológicos, legales, de carácter personal, o de posición social.

Sin embargo en México de acuerdo a lo legal se considera a una persona adulta a partir de los 18 años de edad; para la modalidad educativa de educación para jóvenes y adultos, se acepta como estudiantes a toda persona mexicana, mayor de 15 años, que no sabe leer ni escribir, a quienes no terminaron su educación básica y/o a quienes desean capacitarse en alguna actividad para autoemplearse o conseguir empleo tras una formación específica.

Calidad: Camisón (2006) la define como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente.

Remembrando a los filósofos griegos como Platón, concebían a la calidad como la posesión de la virtud de ser el mejor, como un estándar absoluto. Actualmente se siguen tendencias competitivas, aunque generalmente se establece cuando el producto satisface las necesidades y requerimientos del cliente, cero defectos.

En concreto, calidad se trata de hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima.

Calidad Educativa: Wikipedia (2014) la refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se consideran generalmente cinco dimensiones de la calidad: filosofía (relevancia), pedagogía (eficacia), cultura (pertinencia), sociedad (equidad) y economía (eficiencia).

La educación de calidad es clave para la igualdad entre los géneros, la seguridad humana, el desarrollo de las comunidades y el progreso de las naciones. Es un reto enorme, pero también una oportunidad.

Coaching: La International Coach Federation, la asociación más grande de coaches en el mundo, la define así: “El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.

En el entorno empresarial y personal se conoce por **coaching** al proceso interactivo y transparente mediante el cual el **coach** o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho

proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

El coaching es una herramienta de desarrollo personal y profesional.

Competencia: En los últimos tiempos la “noción o término” competencia se ha impuesto en el mundo laboral y también en el educativo, se aspira a formar personas competentes. La SEP (2012) la define como: Desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como de sus capacidades y experiencias que realiza un individuo en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir.

Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

De manera personal considero que Competencia es demostrar en el actuar cotidiano ser, hacer y conocer lo que corresponde a tus funciones.

Competencias Directivas: Lara (2012) Son comportamientos observables y habituales en la función directiva para alcanzar objetivos, son las competencias “umbral” que todos los mandos deberían poseer de acuerdo a la definición de su puesto; es así que incluyen competencias administrativas (ayudan al logro de la empresa), interpersonales (ayudan al desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo) y personales (auto liderazgo que desarrolla la confianza y profesionalización).

El enfoque competencial permite plantear las competencias directivas desde una perspectiva de desarrollo profesional, como motivación intrínseca de los directivos de lograr mayores niveles de desempeño, no siendo independientes de la motivación extrínseca que se obtenga, como el reconocimiento social, económico, estatus profesional, etc.

Además, actualmente las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de la educación en México, ante la RIEB y el desempeño de la

gestión directiva en las instituciones escolares sea bajo la misma línea, logrando un impacto institucional así como en su liderazgo escolar.

Directivo: Wikipedia (2014) Proviene de su etimología del latín “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente de tipo administrativa y operativa.

Es entonces aquel que dirige, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone de un emprendimiento o una parte de aquel.

Educación: En el Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 se dice que la educación es un proceso por el cual los individuos asimilan, entienden y razonan conocimientos y habilidades que permiten un desarrollo pleno, y su integración productiva y cultural en la sociedad. La educación debe contribuir a la formación de una ciudadanía capaz de enfrentar de manera crítica los retos económicos, sociales, políticos y culturales del mundo globalizado en el que vivimos.

De tal manera, que de acuerdo con la Ley General de Educación (1992), se concibe a la educación como un proceso constructivo y permanente, en el cual se siguen las acciones necesarias para lograr formar personas con las características señaladas anteriormente.

La educación por definición es permanente y existe la educación (formal, no formal e informal según cómo y dónde se adquiera), por lo que tiene por objeto convertir a las personas en seres autónomos, capaces de pensar y actuar por sí mismos, logrando así una madurez personal por parte del individuo y preparándolo para vivir en sociedad.

Educación para Adultos: La UNESCO en Martínez (2005) define a la educación de adultos como una educación que se orienta a la apropiación, en cualquier edad, de actitudes y aptitudes propensas a desactivar la distorsión de los procesos de comunicación; favorece la especificación del por qué, del cómo, del cuándo, del dónde y del para qué de las situaciones.

En México se concibe como la instrucción compensatoria a quienes no pudieron recibir educación primaria (partiendo de la alfabetización), secundaria y formación para el trabajo. En

países avanzados es una capacitación (incluso de nivel superior) en y para el trabajo, así como el reentrenamiento de jubilados.

El concepto educación de adultos no se limita a los que por edad son así considerados en la propia sociedad. Se delimita un tipo de enseñanza- aprendizaje en áreas más propias de la edad madura; pero ello no permite deducir que de tales enseñanzas estén excluidos otros sectores de edad, por lo que se incluye a los jóvenes de 15 años y más.

Gestión: Ivancevich (1997) Proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar.

González-Palma (2005), quien plantea que la gestión debe ir más allá de la administración de recursos financieros, siendo necesario el trabajo en equipo, la responsabilidad y los valores compartidos.

Concepto.de (2014) la conceptualiza como: La palabra gestión proviene del Latín gestio. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Resumiendo Gestión es un proceso orientado a concretar proyectos, donde el directivo determina qué y cómo realizar acciones, para desarrollar, fortalecer y mejorar una empresa o institución. Es un elemento determinante en la calidad del desempeño de todo directivo.

Gestión de la Calidad: Camisón (2006) Proceso directivo y estrategia de gestión orientado al cliente, para el control de la calidad de productos. Área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados para su posición competitiva.

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las

evaluaciones. Las organizaciones, en nuestro caso la educativa, confían en el cambio orientado hacia el cliente y persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios.

Gestión Educativa: Proceso de administrar una institución escolar, constituye la acción propia de los administradores ejerciendo las funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración de recursos, dirección, control y coordinación.

Por ello la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Constituye una estrategia eficaz y eficiente de conducción de las instituciones educativas, específicamente de los proyectos o del que hacer institucional en estos tiempos globalizados.

Gestión Escolar: Pozner (2000) plantea que la gestión escolar es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

En el Acuerdo No. 717 de la Secretaría de Educación Pública por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, se entiende por programas y acciones de gestión escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.

La diferencia entre gestión educativa y gestión escolar, es que la primera involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas, generalmente se articulan con políticas públicas implementadas por el gobierno; mientras que la gestión escolar, sus acciones corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos sobre una institución en particular.

Líder: Definición.de (2014) Derivado del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Quien tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus

palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

Para Grados (2012) un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, muchas veces más que el de sus compañeros, debe ser convincente en sus aclaraciones o en sus peticiones. Cuando el grupo está indeciso, el líder es el que toma las decisiones, de tal forma que genere el crecimiento del equipo o grupo y el cumplimiento de las expectativas de los miembros.

Así mismo, coloquialmente se denomina líder al dirigente o cabeza de una familia, empresa, organización o nación.

Liderazgo: Cásares (2000) lo define al liderazgo como el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. El liderazgo incluye a los líderes y sus seguidores logrando algún objetivo en una situación determinada.

Para Castañeda (2007) es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral. Chiavenato (2014) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Grados (2012) define al liderazgo como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

En todo momento de la existencia del hombre el liderazgo ha desempeñado un papel importante, de tal manera que este término incluye características especiales de una figura célebre (como un héroe, científico o dirigente político). Son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos.

OCDE: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en la ciudad de París (Francia).

Rezago Educativo: La palabra rezago es sinónimo de atraso. El rezago educativo se refiere a que los niños, jóvenes y adultos que no alcanzaron a completar su educación y en algunos casos impide la buena aceptación en la sociedad en la que vivimos actualmente principalmente en el área laboral.

De acuerdo con la normatividad actual, una persona mayor de 15 años está en rezago educativo si no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente al momento en que debía haberla cursado; además se considera que un niño de 3 a 15 años de edad está en rezago educativo si no cuenta con la educación básica obligatoria y no asiste a un centro de educación formal.

Para el nivel y modalidad de educación para adultos el rezago educativo lo constituye la población de 15 años o más que no terminó la educación básica, que incluye a los analfabetas, primaria y/o secundaria incompleta.

RIEB: Reforma Integral de Educación Básica. El Programa Sectorial de Educación 2013-2018, con base en la reforma constitucional, en septiembre de 2013 se promulgó modificaciones a la Ley General de Educación y dos nuevas leyes reglamentarias del artículo 3o, la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y la Ley General del Servicio Profesional Docente. Las reformas legales son indispensables porque sirven de plataforma institucional para crear condiciones más favorables para el mejoramiento de la educación pública.

La reforma educativa como acto de gobierno, es decir, como acción a través de la cual el Estado establece elementos para orientar las políticas de la educación, es el resultado de un proceso complejo en el que intervienen componentes internos y externos a la realidad social y educativa del país; busca ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, para

formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Supervisor: Se considera importante para esta investigación incluir la propuesta de reforma del presidente de México Enrique Peña Nieto, en la propuesta de iniciativa de Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que presentó a la cámara de Diputados del Congreso de la Unión en Dic.2012, dice: ...“Quienes desempeñan cargos con funciones de dirección y supervisión en la educación básica y media superior impartida por el Estado son los funcionarios que ejercen la responsabilidad de autoridad en el ámbito escolar. En consecuencia, tienen el deber de propiciar un clima de trabajo y un ambiente escolar favorables al aprendizaje; coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo; realizar los procesos administrativos y de vinculación de la escuela con la comunidad de manera efectiva, y diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua en el plantel, entre otras funciones”.

Hernández (2010) El término supervisor es aplicable en todos los niveles de la administración que dirigen las actividades de otros. Del supervisor depende la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y por supuesto, la actitud ante los clientes internos y externos. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus trabajadores.

Actualmente el supervisor como líder del grupo, debe especializarse en el comportamiento del ser humano; aunque muchas veces las prácticas de la supervisión escolar son de acuerdo a los diversos roles que juega dentro de sus funciones y el status en que se encuentra, realizando unas como sujeto, de acuerdo a su trayectoria y su formación dejando ver en su práctica, actitud, criterio e iniciativa a través de las diversas actividades.

Supervisión Escolar: Hernández (2010) Actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionalmente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en el servicio educativo, y que a través de su utilización contribuye al éxito de las instituciones.

Las prácticas de la supervisión escolar son de acuerdo a los diversos roles que juega dentro de sus funciones y el status en que se encuentra, realizando unas como sujeto, de acuerdo a su trayectoria y su formación dejando ver en su práctica, actitud, criterio e iniciativa a través de las diversas actividades de su quehacer cotidiano.

La supervisión escolar se ha convertido en una institución encargada de llevar a cabo los cambios educativos que se presentan, porque el sistema educativo lo contempla como sujeto del cambio debido a sus funciones establecidas en la normatividad y por la dificultad que presentan las escuelas para hacer suyas las propuestas educativas.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EDUCACIÓN PARA LOS ADULTOS

La educación de calidad en México es una de las 5 metas nacionales incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, es así que se aspira a un México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano.

En el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 se concreta que la educación de los adultos debe tener entre sus propósitos la disminución del rezago, pero también el de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida. Los adultos en condición de rezago educativo han adquirido saberes prácticos y posiblemente se han beneficiado de la capacitación en el trabajo. La formación de los adultos debe reconocer este tipo de aprendizajes y combinarlos con aspectos académicos. En tal sentido, los modelos para la educación de los adultos deben ser flexibles y pertinentes para atender los diversos requerimientos de la población. Las nuevas tecnologías pueden ser muy útiles para este propósito.

Es así que el Sistema Educativo Mexicano cuenta con una estructura dividida en niveles educativos, dentro de la cual diversos actores académicos y administrativos se desenvuelven para hacer funcionar tan difícil aparato del estado. Está compuesto por la Educación Básica, Media Superior, Superior y Posgrado, además de la Educación para Adultos.

2.2.1. INEA.

En México la Educación para los Adultos se imparte a través del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), con el apoyo de SEDENA, de los H. Ayuntamientos e instituciones públicas y privadas; los esfuerzos realizados para abatir al rezago educativo de la población de 15 años y más, a pesar normatividad y los mecanismos para garantizar el compromiso de las entidades federativas con la educación de los adultos resultan insuficientes, lo que se traduce en diferentes alcances de las responsabilidades de las instancias operativas a nivel nacional y estatales.

Como órgano operativo de la ley, en 1981 se creó el Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA), como organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene por objetivo promover, organizar e impartir educación básica para la población en situación de rezago escolar; coordina un sistema educativo de alcance nacional que busca vincular e integrar esfuerzos de toda la sociedad en la prestación de servicios educativos para el desarrollo de las personas a partir de una perspectiva de formación permanente para la vida y el trabajo.

El INEA funciona jurídicamente bajo el principio de solidaridad social, organiza sus actividades a partir de convocar a la participación comunitaria y social voluntaria para ofrecer los servicios educativos. La atención educativa opera a partir de círculos de estudio, puntos de encuentro y plazas comunitarias y es facilitada por asesores educativos voluntarios.

De manera particular en el Estado de México la Secretaría de Educación, a través de la Subdirección de Educación de Jóvenes y Adultos, se coordinan acciones que permiten reducir el rezago educativo de la población de 15 años o más, a través de los servicios de alfabetización, educación primaria y secundaria, así como de formación para el trabajo; bajo esta Subdirección se cuenta con personal capacitado para impartir estos servicios educativos, con plaza y función de docentes y directivos al servicio del Gobierno del Estado México. Esto se constata con datos como que el índice de analfabetismo en la república mexicana es de 5.5%, mientras que en el Estado de México es de 3.5%.

Dentro de la organización de la Secretaría de Educación del Estado de México, la Educación para los Adultos está inserta en la atención de la Dirección General de Educación Básica, por lo que algunos programas compensatorios se aplican a esta modalidad educativa,

y de manera precisa todo lo relativo a la RIEB por atender los programas de Alfabetización, Primaria y Secundaria para adultos.

Una educación de calidad a que se aspira en México contrasta con el rezago educativo en la población adulta, como a continuación se demuestra con los datos del INEA donde las cifras de rezago educativo son preocupantes:

Índice de la población en rezago educativo 2014 México	Población de 15 años o más: 86,797,530 31. Rezago Educativo total: 784,016 = al 36.6 % Analfabetas: 4,795,459 = al 5.5%
Índice de la población en rezago educativo 2014 Estado de México	Población de 15 años o más: 12,120,039. Rezago Educativo total: 3,828,906 = al 31.6 % Analfabetas: 421,551 = al 3.5%

Estimada con base al Censo de Población y Vivienda 2010, INEGI, Proyecciones de Población CONAPO 2010-2030. Metas 2014 INEA.
Las cifras están sujetas a modificación cada vez que exista una nueva proyección de CONAPO o cambio de metodología en el cálculo del rezago.

A diferencia de otros países desarrollados que la ofertan a nivel superior, la educación para los adultos en nuestro país tiene el triste papel de incorporar a los sectores pobres al desarrollo cultural, sobretodo en educación básica, como medida remedial y de suplencia de una educación formal, está presente tanto en medios rurales como urbanos.

Según la UNESCO educación de adultos abarca el conjunto de elementos personales y profesionales que dan consistencia a una presencia responsable, participativa y creativa del ser humano en la sociedad y que va más allá de la alfabetización lecto-escritora y la alfabetización funcional, pues éstas no constituyen más que una primera etapa en el proceso de formación personal y profesional del hombre, y por lo que debe ser integrada en la educación permanente. Esta educación permanente no excluye posibilidad formativa alguna, y debe ser la idea rectora de las políticas educativas

La demanda potencial ha sido afectada por la situación económica de manera determinante en la población en rezago, puesto que no les permite tiempo y energía para incorporarse a los programas educativos que se les oferta.

El Modelo Educativo es a través del Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT) que comprende Alfabetización, Primaria, Secundaria y Capacitación para el Trabajo, se trabaja a través de Módulos de manera flexible a los tiempos, intereses y ritmos de aprendizaje de los alumnos adultos; además de manera integral pues permite la vinculación entre los niveles de educación básica. Toma en cuenta para la acreditación los saberes previos pues a través de evaluaciones diagnósticas puede certificar niveles, contempla 3 niveles, el Nivel Inicial que equivale a la Alfabetización, el Nivel Intermedio que equivale a la Primaria y el Nivel Avanzado que equivale a Secundaria.

De igual manera oferta diversas actividades en el programa de Formación para el Trabajo, como pueden ser estilista profesional, corte y confección, cocina, repostería y decorado, secretaria ejecutiva con computación, entre otras; con ello brinda la oportunidad a la población adulta de auto emplearse o incorporarse a alguna fábrica o empresa, aunque es muy cuestionada esta oferta pues no responde a los avances tecnológicos y a los procesos de producción en el mundo del trabajo.

Además esta modalidad educativa de educación para adultos, en lo que corresponde a educación primaria y secundaria, tiene su propio mecanismo de acreditación que es Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) y un portal educativo www.conevyt.org.mx.

Finalmente, el INEA desarrolla el concepto de plazas comunitarias como espacios educativos abiertos a la comunidad equipados con computadoras y un acervo de materiales impresos y electrónicos en donde las personas jóvenes y adultas pueden concluir su formación básica a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

2.3. PANORAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA

La Reforma Educativa de Educación Básica (RIEB), se está convirtiendo en una realidad, aunque su implementación total culminará en 2018. Para que puedan aplicarse cambios, como el sistema de evaluación a los maestros para su ingreso, promoción y permanencia, de acuerdo a las leyes aprobadas que definen estos mecanismos.

Además, la RIEB tiene contemplado dotar de Autonomía de Gestión en las escuelas en el Pacto por México, la creación del sistema de información y gestión educativa único para terminarlo en 2017, incrementar en 2018 a 80 por ciento la cobertura en educación media superior y a 40 por ciento en la superior, así como el Programa Nacional de Becas con una cobertura total a los alumnos de familias de ingreso económico bajo.

La reforma al artículo tercero constitucional en materia educativa establece las bases para crear un servicio profesional docente con concursos de oposición para el ingreso, promoción y permanencia en la educación básica y media superior. También plantea la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, como un organismo público autónomo, cuyos integrantes serán propuestos por terna por el Ejecutivo al Senado. También incorpora las escuelas de tiempo completo con conceptos de deporte y cultura.

El nivel de educación para los adultos pertenece a la Educación Básica ya que imparte Primaria y Secundaria, por lo tanto es parte de la RIEB, de manera particular enfocado a los 4 pilares de la educación especificados en Delors (1996); quien de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), propone una visión holística e integrada de la educación, basada en los paradigmas del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

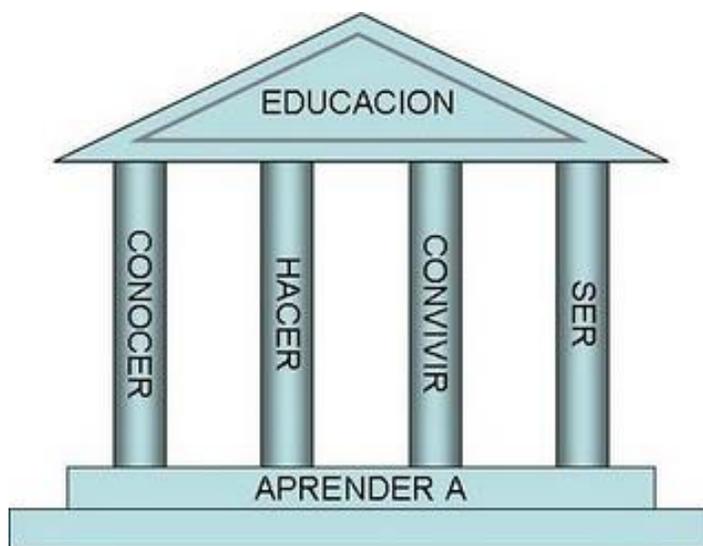
2.3.1. Los cuatro pilares pedagógicos: aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir.

Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender, a través del compromiso del propio estudiante a partir de sus aprendizajes y experiencias anteriores, para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional, más generalmente una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos– respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar.



Fuente: Ciudad Educadora y del Conocimiento. Convenio UNESCO-SEDF.31-Agosto-07

2.3.2. RIEB y el Artículo 592 y 517

La génesis de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en México, proviene de la Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB), ya que para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas la Secretaría de Educación Pública establece por decreto publicado el **19/08/2011** en el Diario Oficial de la Federación el ACUERDO NUMERO 592 POR EL QUE SE ESTABLECE LA ARTICULACION DE LA EDUCACIONBASICA, en este acuerdo se establece el enfoque del Modelo por Competencias, como puede verse en el siguiente artículo:

“ARTÍCULO SEGUNDO.- La Articulación de la Educación Básica es requisito fundamental para el cumplimiento del perfil de egreso. Este trayecto se organiza en el Plan y los programas de estudio correspondientes a los niveles de preescolar, primaria y secundaria, que integran el tipo básico. Dicho Plan y programas son aplicables y obligatorios en los Estados Unidos Mexicanos; están orientados al desarrollo de competencias para la vida de las niñas, los niños y los adolescentes mexicanos; responden a las finalidades de la Educación Básica, y definen los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados para dichos niveles educativos”.

Asimismo, el Acuerdo 717 por el que se emiten los Lineamientos para Formular los Programas de Gestión Escolar, para fortalecer la autonomía de gestión escolar, dicha autonomía se favorecerá a través de la mejora de las competencias de lectura, escritura y

matemáticas de los alumnos; vigilar la normalidad mínima de operación de todas las escuelas; disminución del rezago y abandono escolar; garantizar el acceso, permanencia y egreso de la educación básica; y el desarrollo de una buena convivencia escolar.

Dicho Acuerdo 717 también establece fortalecer al cuerpo de supervisión escolar, a fin de que su función se concentre en vigilar y asegurar la calidad del servicio educativo que se presta en las escuelas; orientar y brindar apoyos para que cada escuela elabore y desarrolle una “Ruta de Mejora” enfocada en el logro de mejores resultados educativos, así como impulsar el empleo de los resultados y evaluaciones internas y externas como insumo básico para el diseño y monitoreo de dicha mejoras.

Por lo anterior descrito se entiende que la gestión escolar además de mejorar infraestructura, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación; se focalicen en el aprendizaje y no en la atención de carencias, demandas o programas que las desvían del cumplimiento de sus propósitos.

El *Plan de estudios 2011. Educación Básica* es el documento rector que define las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes, y que se propone contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, desde las dimensiones nacional y global, que consideran al ser humano y al ser universal.

Considerando que una **competencia** es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes).

Los cambios recientes requieren de una nueva forma de trabajo directivo y docente, e implicarán modificaciones en los pensamientos y creencias acerca de la educación y sobre su administración. Estos cambios requieren de tiempo para que se consoliden.

En congruencia con los planteamientos de la reforma curricular, las estrategias de formación continua dentro del marco de la RIEB están circunscritas bajo un enfoque de competencias. El objetivo de realizar esta vinculación responde a la necesidad de que los directivos y docentes tengan acceso a los últimos avances en materia de conceptos y didácticas educacionales.

Por ello la Gestión Educativa se acuerda de la siguiente manera:

“La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) requiere, para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad”

En este contexto, la RIEB busca recuperar el papel relevante de la escuela pública para dar respuesta a una sociedad que demanda ciudadanos competentes que enfrenten y superen los desafíos del siglo XXI; es decir, una escuela que se posicione como el espacio idóneo para la ampliación de oportunidades de aprendizaje, con ambientes propicios que atiendan a la diversidad y de manera diferenciada, y favorezca la convivencia armónica, el respeto, la solidaridad, la salud y la seguridad.

Para ello, la RIEB propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores sociales. Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación

estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

No obstante la descentralización, la escuela quedó distante de la autoridad, lo que ha generado la falta de presencia y acompañamiento efectivo de ésta, y dificultades para recibir de manera oportuna beneficios, como programas de formación continua, equipamiento y retroalimentación de los resultados de evaluación, entre otros.

Hoy, es necesario poner en operación una instancia intermedia entre la escuela y la autoridad estatal, que integre sus funciones en un modelo de gestión estratégica que establezca la gestión por resultados e, inclusive, la inversión pública por resultados, situando a la escuela en el centro del sistema educativo.

2.4. EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL MARCO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

El marco para un desempeño directivo de calidad implica un complejo rol que incluye funciones directivas y técnico-pedagógicas, puesto que en nuestra sociedad contemporánea, el cambio se convierte en regla y la estabilidad en excepción, el bigbang de las organizaciones tropieza con considerables paradojas que nuestras organizaciones tradicionales, tales como las políticas del Estado a través del gobierno en turno, administraciones, empresas, sistemas educativos; las cuales parecen poco capaces de enfrentar estos cambios vertiginosos y a este mundo competitivo que requiere productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Por lo que ya no es posible dirigir y liderar instituciones centralistas.

González (2008) Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad. Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

El sistema educativo tiene la necesidad de repensar el perfil profesional y las competencias y saberes del responsable de la gestión educativa. Por ello en las líneas de acción del gobierno solidario incluidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, se busca el impulsar la educación como palanca del progreso social, incluyendo acciones como: Reorientar las funciones de los supervisores y directivos escolares, haciendo énfasis en la actividad académica.

En esta reorientación de funciones de los directivos, los ámbitos de influencia son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. De ahí se deriva la importancia de que el Directivo cuente con las Competencias requeridas para una Gestión de Calidad, por lo que el desempeño directivo requiere de una Gestión educativa eficaz, descentralizada, participativa y transparente.

Una nueva visión de la función directiva la redefine convirtiéndolos en líderes del cambio educativo. El sistema obedece a la necesidad de establecer una política educativa orientada a revalorar el rol de liderazgo pedagógico de los directores, para que pueda ejercer un liderazgo pedagógico que le permita gestionar con eficiencia la institución educativa propiciando un buen clima escolar y la reducción de conflictos interpersonales.

El buen desempeño del directivo se manifiesta cuando éste posee los dominios, competencias y descriptores de desempeño que caracterizan a una buena dirección escolar. Son actuaciones observables que pueden ser descritas y evaluables y que expresan el dominio de la competencia, en congruencia con la dimensión ética de la profesión docente y la visión y misión de la escuela, estableciendo mecanismos de rendición de cuentas y prevención de la corrupción orientada a instalar una cultura de transparencia.

La reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los centros escolares. La gestión escolar incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planeación de tareas y la distribución del trabajo.

Es así que las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la economía global. Cada empresa tiene que definir qué competencias considera necesario desarrollar por parte de sus directivos para ser capaces de implantar su estrategia y, así, cumplir con su misión. Por ello es importante Evaluar su nivel de competencias directivas e identificar puntos de mejora personal y establecer un plan de acción para su desarrollo con la ayuda de un coach.

El aprendizaje a través de la propia experiencia resulta insuficiente para adquirir y mejorar las competencias que necesitan los directivos en el entorno actual. A medida que estos ascienden en la organización, las exigencias de tiempo y responsabilidad revelan nuevas carencias y limitaciones. De ahí que puedan necesitar ayuda para autoevaluarse y desarrollar las habilidades que precisan para dirigir eficazmente la organización.

Resumiendo podemos decir que para que el directivo realice una gestión de calidad requiere de cambio de paradigmas: del Director Tradicional al Líder Pedagógico, como se muestra en la siguiente imagen.

ENFOQUE ASPECTOS	TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
<i>¿Quién es un director?</i>	Administrador burocrático.	Líder pedagógico.
<i>Gestión Escolar</i>	Centrada en lo administrativo.	Centrada en los aprendizajes.
<i>Organización Escolar</i>	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.	Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
<i>Instrumentos de Gestión</i>	Únicamente normativo y poco funcionales.	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.
<i>Familia y comunidad</i>	Únicamente como proveedores de recursos.	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
<i>Prácticas directivas</i>	Autoritarias o permisivas.	Democráticas y constructivas.
<i>Monitoreo pedagógico</i>	Indiferente / observador / censor	Crítico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico

Fuente: **Jesús Alberto PaibaSamamé** Documento completo en:
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

2.5. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y GESTIÓN DIRECTIVA

Existen diferencias entre líderes (que pueden ser carismáticos como políticos y religiosos) y directivos líderes que transforman una empresa para convertirla en una organización puntera. El liderazgo se trata típicamente como una forma de influencia interpersonal, mientras que la gestión proporciona orden, coherencia y estabilidad en una institución.

Actualmente se promueve un estilo y una cultura de liderazgo colectivo, participativo y democrático. Por lo que la OCDE en el 2011 hace 15 recomendaciones a México para mejorar la calidad educativa, dentro de ellas proponen una estrategia de acción que busca dar más apoyo a las escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes.

“La Recomendación No. 9 consiste en Definir un liderazgo escolar eficaz: Al igual que con los docentes, México necesita definir estándares claros de liderazgo y gestión para señalar a la profesión, y a la sociedad en general: el conocimiento esencial, las habilidades y los valores asociados a los directores de escuelas eficientes”.

Blase (2013) considera que los directivos ejercen un liderazgo transformacional fomentando las competencias de los profesores, apoyándoles y ofreciéndoles ayuda en cuatro dimensiones principales:

- Invirtiendo en el material y los recursos económicos necesarios para la didáctica.
- Apoyando a los profesores en los asuntos que conciernen a la disciplina del alumnado.
- Respetando y protegiendo el tiempo lectivo del que disponen.
- Reconociendo sus esfuerzos.

Resume Blase (2013) que a los directivos se les percibe como líderes eficaces porque comprenden que el liderazgo significa también apoyar el trabajo de los profesores.

El liderazgo instruccional no es una característica sobresaliente de las escuelas mexicanas, pues es notorio que muchas veces los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de las escuelas con la comunidad.

Las recomendaciones de la OCDE se centran en la construcción de una profesión de liderazgo, en la reducción de desigualdades entre las escuelas que atienden a las comunidades más ricas y a las comunidades más pobres, en la simplificación de los planes de financiamiento, y en propiciar una mayor rendición de cuentas y la capacidad para responder a las necesidades de la comunidad.

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

Así mismo dentro del Acuerdo No. 592 se establece reorientar el liderazgo donde requiere de la participación de todos, y por ende al directivo se le requieren ciertas competencias, a continuación se enuncia el apartado alusivo:

“Reorientar el liderazgo implica un compromiso personal y con el grupo, una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos. Se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere mantener una relación de colegas que, además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles. Desde esta perspectiva, el liderazgo requiere de la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas”.

El liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el

funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Algunas características del liderazgo, que señala la UNESCO y que es necesario impulsar en los espacios educativos, son:

- La creatividad colectiva.
- La visión de futuro.
- La innovación para la transformación.
- El fortalecimiento de la gestión.
- La promoción del trabajo colaborativo.
- La asesoría y la orientación.

Uno de los esfuerzos principales a realizar es el de redefinir los modos de selección y formación para los cargos de dirección y supervisión, y los modos de llevar adelante dichas funciones. Si no existe clara capacidad de liderazgo en los distintos niveles del sistema, difícilmente la autonomía y el trabajo en equipo den los frutos esperados.

En todas las industrias y profesiones se requiere primero liderazgo y la administración después. Por ello es indispensable que primero exista el líder para posteriormente realizar la gestión directiva. Dirigir bien a otras personas no es algo que pueda enseñarse, sólo se puede aprender. El liderazgo es el propio corazón y alma de la dirección de empresa, de ahí la importancia del liderazgo, ésta proviene de la capacidad para guiar y dirigir. Pues puede existir una organización con una planeación, control y procedimiento adecuado y no sobrevivir por falta de un líder apropiado.

Como anteriormente se ha definido, se llama gestión a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad. Realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera: gestionar.

El término gestión por lo tanto, implica el conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico. El Directivo y su equipo de gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución.

Por otro lado, la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. De igual manera, si la gestión educativa pone énfasis en el desarrollo de una visión de futuro al nivel de cada organización escolar, involucrada en un horizonte compartido, es porque antes ha puesto énfasis en la anticipación de resultados.

Con la gestión directiva se tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

Pilotear una organización y llevarla a reencontrar su sentido y su finalidad requiere, antes que nada, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones. El arte del pilotaje reposa en saber- ser, saber-hacer, saber-colaborar, saber-qué y cómo; y saber-cuándo y dónde.

En este contexto, el enfoque de las competencias parece ofrecer una respuesta innovadora relacionada con los desafíos de la construcción de una nueva profesionalidad en

la educación, profesionalidad que implica nuevos saberes de acción y de reflexión que abran el desarrollo de nuevas identidades institucionales, percepciones y prácticas.

En este sentido, el responsable de la gestión educativa debe posicionarse como actor y agente de la transformación, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta en cada situación particular y vinculándola con un proceso de transformación de largo aliento.

Finalmente, es fundamental destacar que estas nuevas competencias y esta nueva profesionalidad de la gestión directiva no son de carácter exclusivamente individual sino, principalmente, de carácter colectivo. Difícilmente una sola persona pueda reunir todas las capacidades y conocimientos necesarios para pilotear eficazmente un sistema educativo.

CAPÍTULO 3

3.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.2. EL ROL DEL DIRECTIVO (SUPERVISOR ESCOLAR Y DIRECTOR ESCOLAR) EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.

3.3. EL DOCENTE COMO LÍDER Y AGENTE DE CAMBIO

3.4. GENERACIÓN X DIRIGIENDO A LA GENERACIÓN Y

3.5. PROBLEMÁTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

CAPÍTULO 3

3.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con la revolución científica iniciada en el Siglo XIX la educación, el conocimiento y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de una empresa. Como resultado de esta evolución, a finales del Siglo XX, surge la era del capital humano, en el sentido de que un factor condicionante del nivel de vida de un país es el éxito que tengan en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos. Es así que en el presente Siglo XXI el enfoque de competencias está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad y calidad.

El concepto de competencias empezó a utilizarse en el ámbito empresarial, fundamentalmente en los departamentos de recursos humanos, a partir de los años setenta. La traslación al ejercicio de los directivos escolares es con el objeto hacer una gestión de calidad y establecer una cultura de rendición de cuentas, poniendo énfasis en la gestión de recursos humanos y en el desarrollo profesional del individuo.

El futuro de la enseñanza y el modo en que la era digital está transformando los ámbitos y métodos que nos permiten aprender, requiere de estar permanentemente incorporando nuevos métodos de enseñanza, con la opción de generar entornos virtuales de aprendizaje mediante el uso de las TIC. Merced a estos cambios, ahora se presta más atención a los contenidos y la calidad del aprendizaje, y a los tipos de competencias necesarios para aumentarlos, tanto para el trabajo como para la vida cotidiana.

La aparición del concepto de competencias directivas, ha abierto caminos que permiten definir y precisar aquellas habilidades y conocimientos que realmente se han de

poseer para ejercer la función correspondiente. Para ello es preciso identificar y seleccionar el modelo a seguir.

Longo (2004) Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen. Los modelos se usan para explicar y controlar fenómenos a nuestro alrededor y pueden predecir eventos por ocurrir en mediciones estimadas, observadas o realizadas directamente sobre él.

Por ello el elegir el Modelo de Gestión por Competencias, puesto que los directivos y sus competencias son claves para una gestión de calidad.

Concepto de Competencia: SEP (2012) En el marco académico se reconoce desde la perspectiva sociocultural o socio constructivista de las competencias, como la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación-problema inédita, para lo cual la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. En este caso, se requiere que la persona, al enfrentar la situación y en el lugar mismo, re-construya el conocimiento, proponga una solución o tome decisiones en torno a posibles cursos de acción, y lo haga de manera reflexiva, teniendo presente aquello que da sustento a su forma de actuar ante ella.

Derivado de lo anterior, se entiende como competencia al desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como de sus capacidades y experiencias que realiza un individuo en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir.

Revisando lo que está sucediendo en otros países que tienen ya una trayectoria realizada en el enfoque por competencias, se puede constatar que hay una nueva conceptualización. En los planteamientos generales sobre el currículo por competencias se suelen diferenciar:

Competencias básicas: son los comportamientos elementales que debe de mostrar un trabajador de cualquier área y que esta asociados a conocimientos de índole formativo adquiridos durante la educación básica. En un aula de clase son clave y esenciales vinculadas

a niveles generales de lecto-escritura, aritmética, etc. El criterio para determinar si una competencia es básica o clave es la importancia de dicha competencia para el logro de las finalidades educativas a lo largo de la vida y si construyen posteriores desarrollos.

- Competencias genéricas o transversales: son comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva; por ejemplo trabajo en equipo, comunicación efectiva. Se identifican por manifestar las características personales en el entorno organizativo.
- Competencias específicas: comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculadas a un cierto lenguaje o función productiva. Una competencia es específica si se aplica a una situación o a una familia de situaciones dentro de un contexto particular, hace referencia al saber hacer en una situación y contexto concreto.

Las competencias pueden ser básicas, generales y específicas; aplicándolas al ámbito escolar, como se muestra en la siguiente imagen.



El vocablo competencia directiva se ha utilizado como sinónimo de función de la dirección, incluso incumbencia, algo que compete a la dirección, aquello de lo que debe responsabilizarse o hacerse cargo. Pero el concepto ha evolucionado en los últimos tiempos y aunque tienden a confundirse los vocablos, las funciones de la dirección escolar son las atribuciones que se otorga al director por ostentar el cargo, por desempeñar la función directiva, algo que debe por ley hacer.

Concepto de competencia en la dirección escolar:Caimanero (2012) Así entendemos por competencia de la dirección escolar las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

El enfoque de competencias se basa en tres tipos de saberes. Perrenoud (2002), que menciona la importancia de movilizar los saberes, para llevar a cabo desempeños eficientes. No basta con saber, es necesario saber hacer y saber ser. En la siguiente figura se muestran los ámbitos de competencias son Conceptual = Saber, Procedimental = Saber Hacer y Actitudinal = Saber Ser.



Fuente: Creación imagen de la autora.

3.1.1. Competencias directivas: cuáles son y cómo se desarrollan

Las competencias directivas son comportamientos habituales y observables que posibilitan el éxito en el desempeño del liderazgo de la organización. Por tanto, se trata de hábitos que pueden evaluarse y desarrollarse para su mejora.

El proceso de desarrollo de competencias requiere un contexto profesional adecuado y una labor de entrenamiento por parte del superior jerárquico. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos se podrán llamar a sí mismas empresas competentes. En el sector educativo precisa de un esfuerzo continuo y sobretodo compartido por los sectores de gobierno, privado y educativo.

No hay un directivo igual que otro. Algunas competencias son inherentes a determinados tipos de personalidad, pero otras hay que desarrollarlas de forma consciente. El conocimiento de las distintas personalidades y de la propia sirve para detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora personal, pero también para liderar equipos de forma más eficaz.

La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominadas propias de los trabajadores simbólicos. Se trata de un tipo de trabajo

en el que han sido incluidos tanto los gestores de la educación y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores, los comunicadores sociales, los abogados, etc. Las tareas específicas de estas categorías de profesionales requieren permanentemente capacidades de reflexión, creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizadas.

Para identificar Competencias Molina (2006) propone sea a través de:

- ❖ *La metodología de análisis ocupacional* se enfoca a la obtención, ordenación y valoración de datos para cada puesto de trabajo como son habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.
- ❖ *La metodología análisis funcional* es un método comparativo, analiza las relaciones que existen al interior de una empresa, entre resultados, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparados con otras, destacando las de mayor éxito en calidad y economía.

Las competencias pueden medirse mediante:

- ❖ *Una prueba o evidencia* es un hecho que demuestra que se posee la competencia evaluada. Por ejemplo, una prueba de que se gestionan adecuadamente los proyectos puede ser un historial personal de proyectos finalizados con éxito.
- ❖ *Un incidente crítico* es el relato acerca de cómo se ha desempeñado la persona en una situación determinada en que se requería poseer una determinada competencia para resolver con éxito la situación planteada. Por ejemplo, la competencia de negociación puede ponerse de manifiesto relatando una situación de discrepancia entre los objetivos de la dirección y de un servicio determinado, y señalando en ese relato cómo los conocimientos, las habilidades y la actitud del cargo intermedio revelaban la capacidad para negociar de manera adecuada.

Las competencias pueden mejorarse y/o desarrollarse a través de:

- ❖ Un diagnóstico personal del perfil de competencias.

- ❖ Un plan de mejora personal con acompañamiento de un coach. Coaching, es un instrumento fundamental para lograr el éxito de los planes de mejora personal.
- ❖ Conferencias, casos y ejercicios dirigidos al desarrollo de las propias competencias (aprendizaje de cómo ayudar a otros a desarrollar sus competencias).

Formación por competencias.

Existen tres formas de desarrollar las competencias, expuestas por Levy- Leboyer (1997):

1. Formación antes de ingresar a la actividad laboral.
2. Formación a través de cursos durante el desempeño laboral.
3. Formación que se adquiere a través del ejercicio profesional.

Las competencias son características personales relativamente estables y causalmente relacionadas con el éxito en el puesto. Esto incluye los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto pero también los valores, la autoimagen, los rasgos y los motivos. En definitiva, se trata de lo que hacen los mejores en un determinado puesto.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. La evaluación de competencias permite reflexionar acerca de qué comportamientos del cargo intermedio han influido positivamente en que su unidad obtenga buenos resultados, o bien qué factores han repercutido negativamente en los resultados logrados, en el caso de objetivos con resultados mejorables.

Dentro de las organizaciones educativas, las competencias son utilizadas para potenciar el capital humano en función de los objetivos del puesto, área y organización, así como también desarrollar al ser humano.

3.1.2. Modelo de Competencias Directivas

En acuerdo con Casassus (1997), el modelo de gestión que se utilice conlleva de manera implícita un marco conceptual, el cual determinará las características del sistema y las funciones de cada miembro de la organización.

Existen múltiples clasificaciones de competencias que se desprenden de los análisis realizados por diversos autores en contextos laborales. Para este estudio se tomará la perspectiva organizacional, donde Teixidó (2007) señala que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad; y el Director debe tender a buscar el equilibrio entre éstas.

El modelo competencial que propone Teixidó (2007) relaciona atributos personales del directivo con las tareas que según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización debe realizar; considera que en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, etc.



Modelo de Competencias Directivas propuesto por Teixidó.

El directivo debe ser competente y mantener el equilibrio de las cinco dimensiones en:

GESTIÓN: de personas, recursos, tecnología e información. La responsabilidad de gestión dentro de las escuelas recae generalmente en el director, convirtiéndolo así en una pieza clave para la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar (Sañudo, 2001).

Para Kotter (2002) la Gestión se ocupa de la complejidad de la organización a través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos. La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal. Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.

González (2008) “La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. (adaptado de UNE 66173:2003 IN).

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el ausentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

No obstante, la gestión por competencias conlleva un enfoque muy individualizado en el tratamiento de cada trabajador de la organización por lo que su uso únicamente da frutos en organizaciones con una gestión madura”.

LIDERAZGO: De acuerdo con Kotter (2002) se ocupa de los cambios a través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios. El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas; esto es, comunicar y

hacer comprensible la nueva orientación. Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Las habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos tomar decisiones y relacionarse con la comunidad educativa.

Liderazgo Pedagógico se tiene cuando se es profesionalmente competente, firme, propositivo, que valora el desempeño tanto del equipo escolar como el de los alumnos. Además de conducir equipos de trabajo, proyectos de centro, dedicación a determinados programas. Proyección externa.

MEDIACIÓN: Se trata de un proceso de negociación asistida, confidencial e imparcial en el que todos ganan ayudados por un mediador que hace las veces de facilitador de la comunicación. Se van fijando pautas y reglas de funcionamiento durante el proceso hasta llegar a una decisión y resolución voluntaria del conflicto. Durante el desarrollo del mismo, las partes involucradas van adquiriendo habilidades y aprendizajes para la resolución de problemas.

Mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia, ejercer escucha activa, preocuparse por el estado emocional, lograr la cohesión de un verdadero equipo y conseguir que funcione bien a lo largo del tiempo, sin que pierda su fuerza o creatividad; todo ello a través de diálogos constructivos y pacíficos en las relaciones laborales y humanas.

Incluye llamada la negociación, la cual es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

FORMACIÓN: Si hablamos de mejorar comportamientos, necesariamente estamos hablando de CAMBIAR la forma de hacer. En los tiempos que corren, donde la principal ventaja competitiva es y será hacer las cosas bien, no aprovechar la oportunidad para evolucionar a los profesionales claves de la empresa para que puedan ejercer mejor su papel como movilizadores, es un derroche de potencial y talento excesivo, más aun sabiendo que toda esa capacidad ya está en casa, tan sólo hay que aflorarla.

Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos, sino para ampliar su función y posibilidades de crecimiento personal.

La Formación y aprendizaje debe considerar: 1) construir visiones compartidas; 2) fomentar el dominio personal; 3) mejorar los modelos mentales; 4) aprendizaje en equipo y diálogo, y 5) pensamiento sistémico.

CALIDAD: Por supuesto que la calidad es posible en educación, a través del ejercicio de las habilidades directivas orientadas a los resultados, expresada en el rendimiento y actuación superior con alto impacto sobre la organización, la calidad directiva es importante porque repercute directamente en el desarrollo productivo de las organizaciones.

Para Ishikawa (1997), la calidad se vincula con la educación, considerándola como un punto de partida y de llegada, que debe estar basada en hechos y orientada hacia el cliente. Para él la clave radica en establecer una relación entre la causa y el efecto, diagrama que se conoce con su nombre, lo que permite identificar algunos aspectos que facilitan o entorpecen la calidad en un proceso, producto o servicio.

Aplicar planes de acción y mejora. siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aún más, la calidad percibida por los grupos de interés, profesorado, familias y alumnado, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

El factor eficiencia expresa la calidad de su gestión, que le permita tener mejores resultados y con el menor gasto posible. La calidad directiva está asociada al desarrollo de habilidades directivas orientadas a los resultados.

Tres de las cinco dimensiones son consideradas clave en toda función directiva (gestión, liderazgo y mediación) son los pilares del edificio. Las dos restantes son transversales. La base en la que todas las demás se apoyan (formación) y el tejado, que

cobija, da valor añadido, consigue mejorar resultados y hace que todas las demás sean eficientes (calidad).

Para cada dimensión fue necesario determinar cuáles son las competencias requeridas y definir el perfil, se tomó como base el listado de Thornton y Byham, que incluye 28 competencias universales para niveles ejecutivos, citados en Lara (2012), de esta lista se seleccionaron a criterio de la investigadora las más afines.



Fuente: Figura creada por la autora.

3.2. EL ROL DEL DIRECTIVO (SUPERVISOR ESCOLAR Y DIRECTOR ESCOLAR) EN LA GESTIÓN DE CALIDAD.

Como bien lo dice Teixidó (2007) no hay cambios sin directivos. El desarrollo de competencias directivas constituye un elemento clave para la mejora de los centros educativos.

El binomio calidad-gestión educativa es casi indisolubles; su estrecha relación consiste en reconocer que una educación de calidad es multidimensional: va más allá del aprendizaje de los alumnos. En cuanto a la gestión educativa, se presenta como una línea de investigación reciente, pues fue a partir de los años 80's que se conceptualiza como una "herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa" Castelán (2003).

La dirección deberá asegurarse de que dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización, puesto que las competencias influyen en:

- ✓ planes, objetivos estratégicos y operacionales
- ✓ sucesión de la dirección
- ✓ fuerza laboral
- ✓ cambios de procesos y equipos
- ✓ evaluación de las propias competencias
- ✓ requisitos legales

Una nueva gestión escolar exige que en los centros educativos se desarrollen ambientes de trabajo donde todos puedan participar de forma corresponsable en la mejora de

la calidad de sus procesos. Para ello, es fundamental transparentar su labor y rendir cuentas.

SEP (2010) A la par de la transformación de la gestión en las escuelas, es necesario que la supervisión transite en el mismo sentido para que pueda asegurar un servicio de calidad, lo que significa que la gestión institucional tendrá que estar alineada a la escolar.

El gran reto del sistema, luego de reconocer la necesidad del cambio educativo, es generar las competencias requeridas para asegurar que los estudiantes mejoren su rendimiento académico. Para ello, la supervisión escolar, en corresponsabilidad con el director deberá, considerar:

- a) Reconocer que la escuela es única y que debe atender su heterogeneidad.
- b) Centrar su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros.
- c) Fortalecer los procesos de participación y promover nuevas formas de organización de los docentes y directivos.
- d) Promover la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de las escuelas de la zona y de sus resultados educativos.
- e) Asumir que las tareas y requerimientos administrativos deben llevarse a cabo de manera eficiente, con la finalidad de que éstos no obstaculicen las tareas de orden pedagógico.
- f) Enriquecer las propuestas de planeación que hacen las escuelas, aprovechando los proyectos y programas existentes para promover propuestas de innovación en el aula.
- g) Dar respuesta a las escuelas para mejorar los servicios que ofrecen; además, brindar y gestionar los apoyos técnicos para que se alcancen las expectativas de mejora académica que los docentes y directivos se han propuesto lograr.

El Directivo Escolar (considerando así en esta investigación a la figura del Supervisor de Zona y Director de una Institución) se espera que cuente con las competencias directivas específicas para el cargo y el predominio de:

- Conocimientos (qué hacer y por qué)
- Habilidades (liderazgo, creatividad, originalidad, innovación, manejo de situaciones, entender y gestionar procesos, trabajo en equipo, etc.)

- Aptitudes (ganas de hacer las cosas, objetividad, optimismo), a la hora de desempeñarse.

Y por otra parte el trabajo desarrollado por ellos, tendría que tener un nivel de “resultado” que revele todos los aspectos significativos de que hubo una gestión integradora, que le permitió ser más funcional o eficaz, y además, que dichos resultados responden a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y por ende con las expectativas de las personas que integran la organización y en particular del colectivo que comparte las tareas con el directivo (sus subordinados y colaboradores).

SEP (2010) La supervisión se entiende como el vínculo, unión, comunicación y enlace entre las escuelas y el sistema educativo nacional, sus funciones son dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal.

La supervisión escolar es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

De acuerdo con lo anterior, la tarea fundamental de la supervisión es apoyar a la comunidad educativa para los cambios que propicien el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de ahí que se expliciten funciones de seis tipos:

1. De enlace: como canal de comunicación entre las áreas normativas, administrativas y las escuelas.
2. De promoción: acciones que favorecen la relación entre la escuela y la comunidad, así como con instituciones cívicas y sociedades para un desarrollo social y educativo.
3. De orientación: proporciona criterios para favorecer el desempeño de las funciones asignadas a las escuelas y sus integrantes.
4. De asesoría: ofrece opciones de solución a los directores de los planteles a problemas que surjan en el desarrollo del trabajo escolar.
5. De verificación: corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y el programa de actividades determinadas.
6. De evaluación: sobre las acciones y los resultados del proceso educativo.

El propósito del cargo es, fundamentalmente, desarrollar las funciones y actividades de enlace entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para favorecer, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo.

Rol del Supervisor escolar:

De manera particular los supervisores o inspectores, son los superiores directos de la escuela dentro de la jerarquía del Sistema Educativo Mexicano, de tal manera que cumplen con el papel de enlace entre la célula y el resto del sistema.

- ✓ Ser líder académico, para ofrecer acompañamiento académico a los docentes
- ✓ Que la presencia del supervisor en las instituciones no sea un mecanismo de control, más bien sea un apoyo u orientación pedagógica, como la legislación educativa actual establece.
- ✓ Recopilar la información administrativa y estadística para canalizarla a las dependencias correspondientes.
- ✓ Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y temporales.

Rol del director escolar:

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo.

- ✓ Ser líder académico, para ofrecer acompañamiento académico a los docentes.
- ✓ Presentar un proyecto de dirección institucional
- ✓ Conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.
- ✓ Asesorar al colectivo docente durante el diseño de su plan anual de trabajo, su aplicación y evaluación.
- ✓ Contar con la formación administrativa previa a la asignación del puesto, además de capacitación permanente.

3.3. EL DOCENTE COMO LÍDER Y AGENTE DE CAMBIO

La educación se está viendo impactada por un sinnúmero de cambios en el mundo actual globalizado. El docente es uno de los jugadores clave que asegurará que las instituciones educativas satisfagan los retos del siglo XXI. Ya no es suficiente con que el docente posea sólo capacidades académicas como sinónimo de pedagógicas, estas van más allá e implican contar con una visión sistémica tanto académica como administrativa y el uso de la tecnología de la información para el aprendizaje.

El docente, por su alta responsabilidad en el aula, se erige como uno de los elementos esenciales de los cambios, pero también puede constituirse en factor de estancamiento. No es posible pensar en un profesor dependiente y dado sólo a cumplir la norma, sino activo, ya que los problemas y desafíos de las instituciones educativas se solucionan con propuestas de todo el equipo de trabajo, en diferentes cargos y con formas de liderar distinto.

Los nuevos tiempos requieren que el docente ejerza también como investigador, que participe para generar una ventaja competitiva de la institución para la que labora, y para ello debe desarrollar competencias de pensamiento estratégico y creatividad, entre otras. Además, dada la internacionalización de lo educativo, se hace necesario establecer redes de comunicación y alianzas estratégicas que implican exponer habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y negociación.

Dentro de la escuela, los docentes juegan un doble papel, consistente en ser profesional y asalariado a la vez (Pastrana, 1994), dando características muy particulares a su función cotidiana como trabajador al servicio del Estado. De tal forma, el Artículo 21 de la Ley General de Educación estipula que el docente “es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo” (SEP, 2006), y de igual forma señala las obligaciones del SEM como ofertador de empleo para los maestros.

Los nuevos desafíos para los docentes:

- Éstos deben desarrollar un liderazgo intelectual que les permita ingresar en la conversación que posibilite escenarios futuros de construcción de su entorno laboral.
- Es el actor que se encuentra en relación directa con los alumnos y con su proceso de aprendizaje.
- Es el responsable de dar seguimiento a los programas de estudio, orientando las actividades hacia el logro de los propósitos educativos del nivel.
- Realizan la función social de educar a las nuevas generaciones.
- Tienen la obligación de rendir cuentas de sus acciones a aquellos que les han brindado su confianza, a la sociedad que ha tenido a bien enviar a sus hijos a las escuelas.

Por lo anterior expuesto el docente requiere urgentemente de conocer, desarrollar y manifestar en su actuar docente las 10 diez nuevas competencias para enseñar de Philippe Perrenoud

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje

Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje

Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos

Trabajar a partir de los errores y de los obstáculos en el aprendizaje

Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas

Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes

Concebir y controlar las situaciones problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos

Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza

Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje

Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo
Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión
Hacia ciclos de aprendizaje

3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación

Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase
Compartimentar, extender la gestión de clase a un espacio más amplio
Practicar el apoyo integrado, trabajar con alumnos con grandes dificultades
Desarrollar la cooperación entre alumnos y algunas formas simples de enseñanza mutua |
Una doble construcción

4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo

Suscitar el deseo de aprender, explicitar la relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar y desarrollar la capacidad de autoevaluación en el niño
Instituir un consejo de alumnos y negociar con ellos varios tipos de reglas y de obligaciones
Ofrecer actividades de formación con opciones
Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno

5. Trabajar en equipo

Elaborar un proyecto de equipo, representaciones comunes
Impulsar un grupo de trabajo, dirigir reuniones
Formar y renovar un equipo pedagógico
Confrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas, prácticas y problemas personales
Hacer frente a crisis o conflictos entre personas

6. Participar en la gestión de la escuela

Elaborar, negociar un proyecto institucional
Administrar los recursos de la escuela
Coordinar, fomentar una escuela con todos sus componentes
Organizar y hacer evolucionar, en la misma escuela, la participación de los alumnos
Competencias para trabajar en ciclos de aprendizaje

7. Informar e implicar a los padres

Fomentar reuniones informativas y de debate
Conducir reuniones
Implicar a los padres en la construcción de los conocimientos
Tomar el pelo

8. Utilizar las nuevas tecnologías

La informática en la escuela: ¿disciplina de pleno derecho, habilitado simple medio de enseñanza?
Utilizar programas de edición de documentos
Explotar los potenciales didácticos de los programas en relación con los objetivos de enseñanza
Comunicar a distancia mediante la telemática
Utilizar los instrumentos multimedia en su enseñanza
Competencias basadas en una cultura tecnológica

9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión

Prevenir la violencia en la escuela y en la ciudad
Luchar contra los prejuicios y las discriminaciones sexuales, étnicas y sociales
Participar en la aplicación de reglas de vida en común referentes a la disciplina en la escuela, las sanciones y la apreciación de la conducta

Analizar la relación pedagógica, la autoridad y la comunicación en clase
Desarrollar el sentido de las responsabilidades, la solidaridad y el sentimiento de justicia
Dilemas y competencias

10. Organizar la propia formación continua

Saber explicitar sus prácticas
Establecer un balance de competencias y un programa personal de formación continua propios
Negociar un proyecto de formación común con los compañeros (equipo, escuela, red)
Implicarse en las tareas a nivel general de la enseñanza o del sistema educativo
Acoger y participar en la formación de los compañeros
Ser actor del sistema de formación continua

3.4. “GENERACIÓN X” DIRIGIENDO A LA “GENERACIÓN Y”

La sociología utiliza el término “Generación Y” para definir a los sucesores de la “Generación X”. Un estudio de la fuerza laboral en Estados Unidos, destaca a la “Generación Y” corresponde a los nacidos de 1978 a 1990, donde el trabajo es su manera de influenciar su entorno” (Bruce Tulgan, RainmakerThinking), pues se caracterizan “Los Gen Y parece que siempre están en el gimnasio”, más de 1/3 de los de 18-25 años tienen un tatuaje, 30% tienen un piercing en algún lado más que en sus lóbulos, y se consideran “con estilo” y no rebeldes. Y “desde que nacieron se les ha dicho que pueden ser lo que deseen cuando sean mayores”.

Estamos asistiendo a una brecha generacional en la manera de percibir y entender el trabajo y, por tanto, a una nueva era en cuanto a los valores asociados. Son, además, nativos digitales, crecieron conectados y muchas veces saben más que los adultos. No se sienten elegidos para un trabajo, sino que eligen el trabajo que quieren hacer. Si no les gusta, están dispuestos a renunciar.

Muchos Y vieron de chicos como varios de sus parientes quedaban afectados por grandes compañías después de “haberles dado la vida” y no creen en la empresa como institución. Así, si un X (entre 30 y 45 años) busca seguir aprendiendo, acepta lo que le toca y se define por lo que hace; para un Y, en cambio, el trabajo es aquello que le permite llegar a

lo que quiere, la libertad personal y el placer. Por eso, repiensen su empleo cada tanto y están dispuestos a cambiarlo si no cubre sus expectativas.

Es común escuchar comentarios como los Y no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido como método para alcanzar objetivos. Mucho menos, lo que sus jefes definen como “pagar derecho de piso”. Son los mismos jefes que se asombran cuando a poco de arribar, los jóvenes preguntan: “¿Cuántos días de vacaciones tengo?”. Naturalmente, un Y pocas veces se queda después de hora, a diferencia de un X, que cree demostrar su compromiso con una actitud de este tipo.

Las características concretas de los jóvenes implica el seguimiento cercano de una serie de Competencias muy importantes para las organizaciones, destacando las siguientes:

- ❖ Para esta Generación Y las prioridades a la hora de elegir un empleo parecen vincularse en mayor medida a la estabilidad, la posibilidad de conciliar vida familiar con la laboral, a los ingresos.
- ❖ Carácter crítico, lo cuestionan todo, son más listos, más rápidos y más sociales, tienen una gran capacidad de comunicación, necesitan expresar lo que piensan y lo que sienten y aspiran a cambiar el mundo.
- ❖ El valor del ocio va al alza y también el de la familia.
- ❖ Otro valor a destacar que va sufriendo es el del esfuerzo, claramente en decadencia.
- ❖ De estos jóvenes es fundamental diferenciar sus actitudes potenciales de su capacidad de adaptación. Las primeras son positiva y la segunda de no existir buen horario, tareas, buenos jefes y buen ambiente, degenera en apatía ante las circunstancias.
- ❖ Entre las críticas que estos jóvenes reciben, hay tres aspectos que son claves: su falta de compromiso, su exigencia y su individualismo.

LA “GENERACIÓN Y” EN EL TRABAJO

GENTE JOVEN:

- Aprenden rápido
- Entusiasmados por tecnología
- Alta autoestima
- A favor de formación
- Orientados a objetivos
- Socialmente conscientes
- Tolerantes

LES PUEDE FALTAR:

- escritura
- comunicación
- trabajo en equipo
- aptitudes interpersonales
- modales de oficina / horarios
- visión para los negocios

También pueden tener:

- Lealtad a corto plazo
- Necesidad de supervisión
- Deseo por tenerlo todo “ahora”

Esto puede implicar:

- Problemas iniciales
- Difíciles de liderar
- Expectativas diferentes

Fuente: Revista Adecco-Professional. Las competencias desde la perspectiva de la empresa
Barcelona, 13 de mayo 2009

Es importante que los Directivos X y las empresas entiendan más a los Y para poder capitalizar la energía y novedad que traen. Puede ser una complementación extraordinaria

En las empresas los directivos viven de y para influir en los demás. Son los que tienen que poner en movimiento a otros de la forma adecuada, para ayudar a alcanzar su propio éxito y el de sus empresas. El directivo o mando debe conseguir que el grupo que dirige actúe con la mayor eficacia posible y, para que sea duradero, tiene que lograr esto en un clima positivo y de alto rendimiento.

Para lograr estos efectos en los demás, los directivos cuentan, fundamentalmente con una herramienta: la forma de tratar a los demás. Es decir, su principal instrumento de trabajo es su propio comportamiento: la forma en la que comunica, cumple, reconoce, controla, etc, y llamo la atención en esto, en la forma, que no el fondo.

Podemos tener a un directivo con una filosofía empresarial ejemplar, digna del mejor libro de management del siglo XXI, pero si su comportamiento no es acorde a esa filosofía, si

a la hora de despachar con sus colaboradores ni escucha, ni prepara, ni concreta, ni acepta sugerencias, ni se orienta a soluciones, ni transmite las decisiones con claridad y credibilidad, si no respeta a los otros, si no forma al equipo, si no es ejemplar, si no es coherente y consecuente, y un largo etcétera, de poco le servirán sus modelos teóricos para ejercer un liderazgo aceptable.

3.5. PROBLEMÁTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

En la actualidad como se puede apreciar, son muchos los problemas y situaciones diversas a las que tiene que hacer frente un equipo directivo. Además este equipo está sometido a una gran exigencia que en muchas ocasiones no se corresponde con todas las competencias que estos deberían tener.

Collado 2012 presenta un pequeño listado con los principales retos y dificultades a las que se enfrenta un director, no con la intención de negativizar un rol muy complicado, sino con la intención de poner claramente sobre la mesa unos problemas que deberían ser atendidos si queremos realmente mejorar nuestro sistema educativo a través de la figura directiva:

1. Selección y contratación del personal: el director no tiene autonomía para dotar de recursos humanos su institución por lo que el desempeño del resto del equipo le es ajeno.

2. Sistemas de remuneración: muchas veces no corresponde el pago al esfuerzo y trabajo realizado, asimismo es necesario la rendición de cuentas.
3. Formación de personal y planes de carrera: el director no ejerce ninguna influencia en la formación docente ni en la profesionalización de la dirección.
4. Atomización del trabajo docente: el trabajo docente está atomizado por ese celo y aislamiento del profesor, empobreciendo su trabajo al protegerlo tanto.
5. Falta de seguimiento: debe haber correspondencia entre autonomía y rendimiento.
6. Amplitud de su rol: al director se le exigen muchas competencias administrativas, motivacionales, pedagógicas, políticas, etc.
7. Sometido a exigencias diversas e intereses cruzados: muchas veces profesores, sistema educativo y padres no comparten las mismas formas para educar a los niños por sus demandas particulares.
8. Relación con la administración: relaciones frías de los directores con la administración central, al no tomar en cuenta ésta las individualidades de cada centro educativo

3.5.1. Problemáticas particulares del nivel educativo para adultos

La problemática a que se enfrentan los Directivos en Educación para los Adultos es muy particular, puesto que se tienen grandes necesidades en cuanto a infraestructura, equipamiento, seguridad laboral, capacitación y formación profesional para directivos y docentes, etc. A continuación se enlistan los más notorios:

- ✓ Se carece casi en la totalidad de edificios propios, por lo que es necesario que el directivo realice la gestión para el préstamo de espacios adecuados que pertenecen a las escuelas oficiales de educación regular u otro edificio público para que puedan trabajar los grupos.
- ✓ Actualización para directivos y docentes: es necesaria y urgente que el sistema educativo proporcione formación y actualización enfocada a esta modalidad educativa.

- ✓ Orientar sus esfuerzos hacia la mejora de los procesos educativos para lograr la calidad, así como el compromiso de involucrar a todos los actores de la vida escolar.
- ✓ Motivar a los alumnos para evitar el ausentismo y la deserción. Se ha observado y los datos de diagnóstico arrojan un alto índice de ausentismo y deserción escolar en los grupos de educación para los adultos.
- ✓ Establecer un clima laboral armónico: A mejor clima más “sol”, más energía, más calor en el trabajo y más facilidad para hacer y emprender cosas. Si bien el más adecuado es aquel en el que reina la confianza en la dirección y estrategia de la empresa, el respeto entre las personas, la lealtad hacia la empresa, la simpatía, el desarrollo profesional y la motivación.

CAPÍTULO 4

4.1. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

4.2. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.5. OTRAS INFORMACIONES A CONSIDERAR

CAPÍTULO 4

4.1. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

Los datos obtenidos en la investigación de campo tienen poco significado si no se interpretan y teorizan. Por ello tras la recolección de la información, en este capítulo se presenta la información disponible de manera sintetizada, objetiva y válida del análisis e interpretación de los resultados. Buscando significar la teoría con las respuestas de los

directores escolares, que permitió la validación de la hipótesis y los objetivos que sustentaron esta investigación.

4.1.1. Tipo de Estadística.

Sampieri 2010, considera que para los análisis de los datos, se depende de tres factores:

- a) El nivel de medición de las variables.
- b) La manera como se hayan formulado las hipótesis.
- c) El interés del investigador.

En consideración de lo anterior y de acuerdo al inciso c, por ser así mi interés, utilicé la Estadística Descriptiva, cuya finalidad es agrupar y representar la información de forma ordenada, de tal manera que permita identificar rápidamente aspectos característicos del comportamiento de los datos, tabulando porcentualmente los resultados y graficándolos en consideración a cada competencia directiva.

Para este análisis y medición de los resultados se consideraron medidas de frecuencia, asociación e impacto de acuerdo al número de respuestas de la escala por cada pregunta, emitida por los directores escolares que integraron la muestra; y acorde a cada una de las 5 dimensiones y las 25 competencias directivas propuestas en el modelo de Teixidó.

4.2. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.2.1. Construcción del Cuestionario

Para recabar información se utilizó la técnica de Encuesta, particularmente con el instrumento del Cuestionario, la construcción de este instrumento se realizó en base a los objetivos e hipótesis de la investigación, relacionándolas con las competencias que deben poseer y manifestar los directores escolares en la gestión de calidad.

Los reactivos fueron elaborados de manera directa, con respuesta cerrada, con opciones de respuesta Escala tipo Likert, los cuales fueron redactados a partir de las 5 dimensiones en que se agrupan las competencias directivas, y que se manifiestan en su desempeño, donde **1 = Siempre** **2 = Casi siempre** **3 = No sé** **4 = Casi nunca**
5 = Nunca.

CUESTIONARIO

Buenas tardes

1. Este cuestionario forma parte de una investigación académica que la interesada está desarrollando con el propósito de obtención del Grado de Maestra en Administración de la Educación.
2. Su apoyo al contestar verazmente es muy importante, por lo cual se le solicita contestarlo en su totalidad, sus respuestas son anónimas y serán tratadas estadísticamente, por lo que le agradeceré evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera.
3. **INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta cruzando el espacio que corresponda a la opción que más se acerque a su conducta cotidiana. Al terminar de contestarlo, por favor regréselo a la aplicadora.

1= Siempre **2 = Casi siempre** **3= No sé** **4= Casi nunca** **5= Nunca**

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Conoce y cumple con la normativa legal vigente según los requerimientos de su cargo.					
2. Divulga y hace cumplir las normas y procedimientos que regulan la labor educativa.					
3. Promueve la participación colaborativa para la elaboración, revisión y actualización constante del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Anual de Trabajo (PAT).					
4. En los ejercicios de planeación que usted coordina procura que existan metas claras y estrategias realistas.					
5. Refleja claramente, en su modo de ser y actuar, una identificación y compromiso con la visión, misión y los lineamientos educativos.					
6. Enfoca su acción directiva hacia el logro de la excelencia, tanto en su modo de proceder personal como en la exigencia a los equipos que están bajo su responsabilidad.					
7. Conformar equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea.					
8. Da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas con regularidad.					

9. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.					
10. Se esfuerza y toma más iniciativas de lo que esperan en su trabajo.					
11. Con frecuencia toma la iniciativa para superar los resultados esperados en su trabajo.					
12. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo en concordancia con las actividades, haciendo listas de asuntos pendientes y priorizando tareas.					
13. Genera un ambiente de trabajo en el que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa.					
14. Habla favorablemente de aquellos que tienen poder y la información, al igual que de los que no la tienen, ayudando a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.					
15. Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo y genera un clima de trabajo favorable.					
16. Promueve el acercamiento con y entre docentes, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad y empatía.					
17. Continuamente está mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos. Apoyo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.					
18. Toma decisiones de gestión institucional con base en información disponible en registros, evitando los factores emocionales.					
19. Lidera la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.					
20. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo, emprendiendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					
21. Promueve espacios de reflexión/evaluación con los diversos actores e instancias de la comunidad escolar sobre las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes.					
22. Impulsa grupos de estudio para identificar desafíos y posibilidades para mejorar las prácticas actuales.					
23. Promueve espacios de análisis/reflexión sobre las áreas de oportunidad identificadas al desarrollar el PETE y el PAT.					
24. Trabaja para que, tanto los docentes en el aula como las acciones institucionales se enfoquen en la formación integral de los estudiantes, teniendo como referencia las competencias que marca el plan de estudios y los programas actuales.					
25. Impulsa y atiende de modo especial la actualización de la formación del personal docente, promoviendo el acompañamiento como medio fundamental para el crecimiento personal y profesional.					
26. Cuando identifica una situación problemática, plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.					
27. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.					

28. Promueve instancias y canales de comunicación efectivos para interactuar con distintos actores de la comunidad educativa.					
29. Practic técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
30. No toma partido, sino que permanece imparcial, ayuda a las partes a generar alternativas múltiples y a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.					
31. Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.					
32. Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.					
33. El nivel de reconocimiento de la escuela bajo su responsabilidad respecto a otras de su zona escolar, es superior en cuanto a la cantidad y calidad de sus servicios, actividades extraescolares, preferencia de los padres de familia y la matrícula cubierta en los últimos años.					
34. Los resultados obtenidos de los siguientes indicadores cuantitativos, cumplen metas y objetivos planteados: . Satisfacción de los usuarios con la organización y funcionamiento del centro. . Satisfacción de los docentes frente a grupo con el liderazgo directivo.					
35. Gestiona la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, optimizando su uso y desempeño.					
36. Incorpora las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) - Internet, red EDUSAT, televisión, video, etc.- a las necesidades de mejora de la gestión académica y administrativa de la escuela.					
37. Tiene registros confiables que muestren una tendencia positiva en los últimos años sobre diversos indicadores básicos, tales como el aprovechamiento escolar, la deserción, la reprobación por grupo escolar y la eficiencia terminal en los últimos tres años, para su medición, comparación y análisis.					
38. Promueve el desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad de la educación en función de los aprendizajes de los estudiantes.					
39. Analiza el servicio ofrecido por la institución educativa y lo compara con las expectativas que tenían los clientes (estudiantes, padres de familia y autoridades educativas), para identificar sus puntos fuertes y débiles y efectuar las oportunas correcciones o mejoras.					
40. Diseña y desarrolla algún programa de seguimiento de egresados, para conocer si lograron ingresar al nivel medio superior y posteriormente superior. Así como de su autoempleo o empleo.					

Desea usted agregar algún comentario:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

4.2.2 Pilotaje

En el proceso de validación del instrumento, la etapa del pilotaje se incluyó por considerar pertinente la puesta a prueba del cuestionario a fin de evaluar su correcto diseño, por lo cual se realizó un pilotaje a 3 directores escolares de otras zonas escolares y de diversos niveles educativos, del cual se derivaron las siguientes observaciones:

⇒ Los reactivos No. 1 y 2 se compactaron, puesto que abordaban la misma competencia.

1. Conoce y cumple con la normativa legal vigente según los requerimientos de su cargo.
2. Divulga y hace cumplir las normas y procedimientos que regulan la labor educativa.

Quedando así:

1. Conoce, cumple y hace cumplir la normativa legal vigente, que regula la labor educativa según los requerimientos de su cargo.

⇒ Los reactivos No. 7 y 8 se compactaron, puesto que abordaban la misma competencia.

7. Conformar equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea.
8. Dar seguimiento y mantener la responsabilidad de las tareas asignadas con regularidad.

Quedando así:

Ahora es el No. 6. (antes 7) Conformar equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea, dando seguimiento y control de las mismas.

⇒ Los reactivos No. 10 y 11 se compactaron, puesto que era semejante su contenido.

10. Se esfuerza más y toma más iniciativas de lo que esperan en su trabajo
11. Con frecuencia toma la iniciativa para superar los resultados esperados en su trabajo.

Quedando así:

Ahora es el No. 8. (antes 10) Se esfuerza más y toma más iniciativas de lo que esperan en su trabajo

⇒ El reactivo No. 17 la palabra mis se cambió por sus, y se eliminó la 2ª. oración.

17. Continuamente está mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos. Apoyo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.

Quedando así:

Ahora es el No.15. (antes 17) Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.

⇒ El reactivo No. 31 se elimina por tener un planteamiento similar al No. 26.

31.Plantea los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una única solución.

4.2.3. Instrumento definitivo

CUESTIONARIO

Buenas tardes

1. Este cuestionario forma parte de una investigación académica que la interesada está desarrollando con el propósito de obtención del Grado de Maestra en Administración de la Educación.
2. Su apoyo al contestar verazmente es muy importante, por lo cual se le solicita contestarlo en su totalidad, sus respuestas son anónimas y serán tratadas estadísticamente, por lo que le agradeceré evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera.

3. INSTRUCCIONES: Seleccione la respuesta cruzando el espacio que corresponda a la opción que más se acerque a su conducta cotidiana. Al terminar de contestarlo, por favor regréselo a la aplicadora.

1 = Siempre 2 = Casi siempre 3= No sé 4= Casi nunca 5= Nunca

1. Conoce, cumple y hace cumplir la normativa legal vigente, que regula la labor educativa según los requerimientos de su cargo.					
2. Promueve la participación colaborativa para la elaboración, revisión y actualización constante del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Anual de Trabajo (PAT).					
3. En los ejercicios de planeación que usted coordina procura que existan metas claras y estrategias realistas.					

4. Refleja claramente, en su modo de ser y actuar, una identificación y compromiso con la visión, misión y los lineamientos educativos.					
5. Enfoca su acción directiva hacia el logro de la excelencia, tanto en su modo de proceder personal como en la exigencia a los equipos que están bajo su responsabilidad.					
6. Conformar equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea, dando seguimiento y control de las mismas.					
7. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.					
8. Se esfuerza y toma más iniciativas de lo que se esperan en su trabajo.					
9. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo en concordancia con las actividades, haciendo listas de asuntos pendientes y priorizando tareas.					
10. Genera un ambiente de trabajo en el que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa.					
11. Habla favorablemente de aquellos que tienen poder y la información, al igual que de los que no la tienen, ayudando a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.					
12. Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo y genera un clima de trabajo favorable.					
13. Promueve el acercamiento con y entre docentes, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad y empatía.					
14. Continuamente está mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.					
15. Toma decisiones de gestión institucional con base en información disponible en registros, evitando los factores emocionales.					
16. Lidera la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.					
17. Fomenta el aprendizaje y la formación personal y de sus docentes, a corto y a largo plazo, emprendiendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.					
18. Promueve espacios de reflexión/evaluación con los diversos actores e instancias de la comunidad escolar sobre las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes.					
19. Impulsa grupos de estudio para identificar desafíos y posibilidades para mejorar las prácticas actuales.					
20. Promueve espacios de análisis/reflexión sobre las áreas de oportunidad identificadas al desarrollar el PETE y el PAT.					

21. Trabaja para que, tanto los docentes en el aula como las acciones institucionales se enfoquen en la formación integral de los estudiantes, teniendo como referencia las competencias que marca el plan de estudios y los programas actuales.					
22. Impulsa y atiende de modo especial la actualización de la formación del personal docente, promoviendo el acompañamiento como medio fundamental para el crecimiento personal y profesional.					
23. Cuando identifica una situación problemática, plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.					
24. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.					
25. Promueve instancias y canales de comunicación efectivos para interactuar con distintos actores de la comunidad educativa.					
26. Practica técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
27. No toma partido, sino que permanece imparcial, ayuda a las partes a generar alternativas múltiples y a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.					
28. Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.					
29. El nivel de reconocimiento de la escuela bajo su responsabilidad respecto a otras de su zona escolar, es superior en cuanto a la cantidad y calidad de sus servicios, actividades extraescolares, preferencia de los padres de familia y la matrícula cubierta en los últimos años.					
30. Los resultados obtenidos de los siguientes indicadores cuantitativos, cumplen metas y objetivos planteados: Satisfacción de los usuarios con la organización y funcionamiento del centro. Satisfacción de los docentes frente a grupo con el liderazgo directivo.					
31. Gestiona la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, optimizando su uso y desempeño.					
32. Incorpora las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) -Internet, red EDUSAT, televisión, video, etc.- a las necesidades de mejora de la gestión académica y administrativa de la escuela.					
33. Tiene registros confiables que muestren una tendencia positiva en los últimos años sobre diversos indicadores básicos, tales como el aprovechamiento escolar, la deserción, la reprobación por grupo escolar y la eficiencia terminal en los últimos tres años, para su medición, comparación y análisis.					
34. Promueve el desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad de la educación en función de los aprendizajes de los estudiantes.					
35. Analiza el servicio ofrecido por la institución educativa y lo compara con las expectativas que tenían los clientes (estudiantes, padres de familia y autoridades educativas), para identificar sus puntos fuertes y débiles y efectuar las oportunas correcciones o mejoras.					

36. Diseña y desarrolla algún programa de seguimiento de egresados, para conocer si lograron ingresar al nivel medio superior y posteriormente superior. Así como de su autoempleo o empleo.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Desea usted agregar algún comentario:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

4.2.4. Aplicación del Cuestionario

Como se señala en el Capítulo 1 de la tesis, se consideró el Universo: Subdirección Regional de Educación Básica de Tejupilco, y de manera particular la Muestra: Zona Escolar de Educación para los Adultos A045, dentro del Tiempo: Ciclo Escolar 2013-2014.

La aplicación fue de manera cara a cara, puesto que así se favorece que la tasa de respuestas sea elevada y posibilita aclarar dudas por parte del entrevistador.

Por lo que con anticipación se acudió a la oficina donde está instalada la Supervisión Escolar, se expuso el motivo de la visita solicitando el permiso respectivo para poder aplicar el cuestionario, aceptando el personal de la supervisión escolar el permitir que se aplique este instrumento para recabar información y se pactó la fecha de aplicación. Además fue proporcionada información de las escuelas y del personal directivo y docente, en referencia a antigüedad y preparación profesional.

Se aprovechó una reunión de trabajo que ya se tenía programada con los directores escolares, se acudió a la cita en fecha y hora acordada, se procedió a la presentación y exposición de motivos, Se solicitó su cooperación de manera honesta y directa a los 14 directores escolares quienes con agrado aceptaron participar.

Se aplicó el cuestionario teniendo una duración de media hora todo el proceso, se presentaron algunas dudas durante su aplicación, las cuales fueron aclaradas y fue contestado sin ningún problema. Al término se agradeció a los directores escolares su colaboración y apoyo.

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se encuentran incluidos los resultados una vez aplicada la encuesta, a partir del instrumento diseñado que fue el cuestionario. El análisis de los datos se organiza a partir de la respuesta a cada una de las preguntas de investigación y así evidenciar con los resultados el logro de los propósitos establecidos relacionados directamente con dichas preguntas y con las competencias que cada director escolar manifiesta posee y aplicar en su gestión.

La presentación de la información es en el orden de las preguntas del cuestionario, abordando las 5 dimensiones en que se agrupan las competencias directivas. Se especifica el número de directores que contestaron a las preguntas, con una escala del 1 al 5, donde 1 = Siempre, 2 = Casi siempre, 3 = No sé, 4 = Casi nunca y 5= Nunca; además de los porcentajes correspondiente al número de respuesta de la escala.

1. Conoce, cumple y hace cumplir la normativa legal vigente, que regula la labor educativa según los requerimientos de su cargo.

1	2	3	4	5
8	6			
57%	43%			



Nota: En referencia a la expresión de los porcentajes, se considera en base al número de respuestas de cada rango, pero en la graficación realizada a través de Excel, cierra los porcentajes de tal manera que establece el 100%, por lo que hay una variación de centésimas en comparación con el cuadro de la concentración del número de respuestas a cada pregunta.

2. Promueve la participación colaborativa para la elaboración, revisión y actualización constante del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Anual de Trabajo (PAT).

1	2	3	4	5
4	4		1	5
28.5%	28.5%		7.1%	35.7%



Nota: Este resultado es así porque 10 Escuelas son unitarias, por lo tanto el director no promueve con docentes la participación colaborativa.

3. En los ejercicios de planeación que usted coordina procura que existan metas claras y estrategias realistas

1	2	3	4	5
5	7		2	
35.7%	50%		14.2%	



4. Refleja claramente, en su modo de ser y actuar, una identificación y compromiso con la visión, misión y los lineamientos educativos.

1	2	3	4	5
6	8			
43%	57%			



5. Enfoca su acción directiva hacia el logro de la excelencia, tanto en su modo de proceder personal como en la exigencia a los equipos que están bajo su responsabilidad.

1	2	3	4	5
3	9		2	
21.4%	64.2%		14.2%	



6. Conformar equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea, dando seguimiento y control de las mismas.

1	2	3	4	5
5	5			4
35.7%	35.7%			28.5%



7. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.

1	2	3	4	5
3	3	1	5	2
21.4%	21.4%	7.1%	35.7%	14.2%



8. Se esfuerza y toma más iniciativas de lo que esperan en su trabajo.

1	2	3	4	5
3	4		6	1
21.4%	28.5%		42.8%	7.1%



9. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo en concordancia con las actividades, haciendo listas de asuntos pendientes y priorizando tareas.

1	2	3	4	5
2	4		4	4
14.2%	28.5%		28.5%	28.5%



10. Genera un ambiente de trabajo en el que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa.

1	2	3	4	5
7	7			
50%	50%			



11. Habla favorablemente de aquellos que tienen poder y la información, al igual que de los que no la tienen, ayudando a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.

1	2	3	4	5
5	6	1	2	
35.7%	42.8%	7.1%	14.2%	



12. Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo y genera un clima de trabajo favorable.

1	2	3	4	5
4	5		4	1
28.5%	35.7%		28.5%	7.1%



13. Promueve el acercamiento con y entre docentes, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad y empatía.

1	2	3	4	5
8	6			
57.1%	42.8%			



14. Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.

1	2	3	4	5
3	5	1	5	
21.4%	35.7%	7.1%	35.7%	



15. Toma decisiones de gestión institucional con base en información disponible en registros, evitando los factores emocionales.

1	2	3	4	5
4	7		3	
28.5%	50%		21.4%	



16. Lidera la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.

1	2	3	4	5
2	6		4	2
14.2%	42.8%		28.5%	14.2%



17. Fomenta el aprendizaje y la formación personal y de sus docentes, a corto y a largo plazo, emprendiendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

1	2	3	4	5
3	8		3	
21.4%	57.1%		21.4%	



18. Promueve espacios de reflexión/evaluación con los diversos actores e instancias de la comunidad escolar sobre las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes.

1	2	3	4	5
3	6		4	1
21.4%	42.8%		28.5%	7.1%



19. Impulsa grupos de estudio para identificar desafíos y posibilidades para mejorar las prácticas actuales.

1	2	3	4	5
3	2		4	5
21.4%	14.2%		28.5%	35.7%



20. Promueve espacios de análisis/reflexión sobre las áreas de oportunidad identificadas al desarrollar el PETE y el PAT.

1	2	3	4	5
3	3		5	3
21.4%	21.4%		35.7%	21.4%



21. Trabaja para que, tanto los docentes en el aula como las acciones institucionales se enfoquen en la formación integral de los estudiantes, teniendo como referencia las competencias que marca el plan de estudios y los programas actuales.

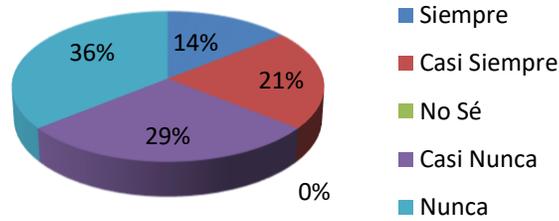
1	2	3	4	5
8	6			
57.1%	42.8%			



22. Impulsa y atiende de modo especial la actualización de la formación del personal docente, promoviendo el acompañamiento como medio fundamental para el crecimiento personal y profesional.

1	2	3	4	5
2	3		4	5
14.2%	21.4%		28.5%	35.7%

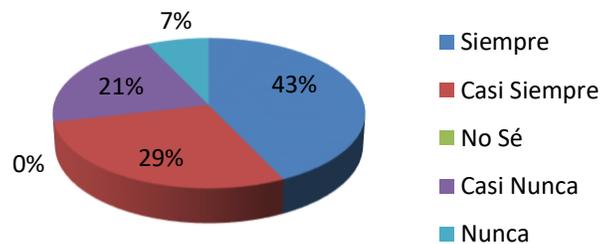
Resultados



23. Cuando identifica una situación problemática, plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.

1	2	3	4	5
6	4		3	1
42.8%	28.5%		21.4%	7.1%

Resultados



24. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.

1	2	3	4	5
6	3		3	2
42.8%	21.4%		21.4%	14.2%



25. Promueve instancias y canales de comunicación efectivos para interactuar con distintos actores de la comunidad educativa.

1	2	3	4	5
5	6		3	
35.7%	42.8%		21.4%	



26. Practica técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

1	2	3	4	5
3	4	1	4	2
21.4%	28.5%	7.1%	28.5%	14.2%



27. No toma partido, sino que permanece imparcial, ayuda a las partes a generar alternativas múltiples y a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

1	2	3	4	5
8 57.1%	6 42.8%			



28. Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

1	2	3	4	5
3 21.4%	4 28.5%	1 7.1%	3 21.4%	3 21.4%



29. El nivel de reconocimiento de la escuela bajo su responsabilidad respecto a otras de su zona escolar, es superior en cuanto a la cantidad y calidad de sus servicios, actividades extraescolares, preferencia de los padres de familia y la matrícula cubierta en los últimos años.

1	2	3	4	5
2	3	4	3	2
14.2%	21.4%	28.5%	21.4%	14.2%



30. Los resultados obtenidos de los siguientes indicadores cuantitativos, cumplen metas y objetivos planteados:

Satisfacción de los usuarios con la organización y funcionamiento del centro.

Satisfacción de los docentes frente a grupo con el liderazgo directivo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5	6	1	2	
35.7%	42.8%	7.1%	14.2%	



31. Gestiona la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, optimizando su uso y desempeño.

1	2	3	4	5
3	5	1	5	
21.4%	35.7%	7.1%	35.7%	



32. Incorpora las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) -Internet, red EDUSAT, televisión, video, etc.- a las necesidades de mejora de la gestión académica y administrativa de la escuela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5	6		3	
35.7%	42.8%		21.4%	



33. Tiene registros confiables que muestren una tendencia positiva en los últimos años sobre diversos indicadores básicos, tales como el aprovechamiento escolar, la deserción, la reprobación por grupo escolar y la eficiencia terminal en los últimos tres años, para su medición, comparación y análisis.

3	3	1	4	3
21.4%	21.4%	7.1%	28.5%	21.4%



34. Promueve el desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad de la educación en función de los aprendizajes de los estudiantes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3	3		5	3
21.4%	21.4%		35.7%	21.4%



35. Analiza el servicio ofrecido por la institución educativa y lo compara con las expectativas que tenían los clientes (estudiantes, padres de familia y autoridades educativas), para identificar sus puntos fuertes y débiles y efectuar las oportunas correcciones o mejoras.

1	2	3	4	5
3	4	1	3	3
21.4%	28.5%	7.1%	21.4%	21.4%



36. Diseña y desarrolla algún programa de seguimiento de egresados, para conocer si lograron ingresar al nivel medio superior y posteriormente superior. Así como de su autoempleo o empleo.

1	2	3	4	5
1 7.1%	2 14.2%		3 21.4 %	8 57.1 %



4.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En base al análisis de la información obtenida, se hace la interpretación para describir el nivel de adquisición de competencias y desempeño de los directores escolares, en cuanto a la función que les corresponde. Considerando los objetivos generales de la investigación, los cuales fueron: Identificar las competencias de gestión de los directivos de educación para los adultos, basado en un modelo de determinación de competencias profesionales a nivel directivo para una gestión de calidad; y, establecer la correlación existente entre las competencias directivas y la calidad de gestión.

Así mismo se trata de dar respuesta al cumplimiento de los objetivos específicos, cuyo interés fue: Evaluar las competencias necesarias para ejercer gestión de calidad de los directivos, en base a normas de competencias laborales; Reconocer las necesidades de formación para los directores escolares; y, elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad en la gestión de las instituciones educativas.

Rescatar la opinión del personal directivo, con relación a la gestión que realizan en la institución donde laboran, ha permitido el cumplimiento de estos objetivos; se logró a través de la recolección de datos cuantitativos, mismos que permitieron evidenciar la perspectiva de diferentes actores escolares con relación a la temática.

La información que proporcionaron los directores y la autoevaluación realizada sobre su desempeño hacen posible responder a las preguntas específicas de la investigación que se planteó en este estudio:

¿Cuál es la realidad de los directivos escolares de educación para los adultos en la Zona A045?, ¿Qué problemas enfrenta para poder desarrollar su función?, ¿Cuáles son las competencias y las cualidades requeridas a un director moderno?, ¿Cuál es la percepción que tienen los directores sobre su propia práctica?, asimismo la respuesta a esta pregunta contribuyó a dar respuesta a la pregunta general y central de la investigación: ¿Cuáles son las competencias que caracterizan a los directores de las escuelas participantes?.

Los datos arrojados por el cuestionario fueron analizados bajo la estadística descriptiva, debido a la intención de realizar la obtención, organización, presentación y descripción de la información obtenida. Además del análisis global de los resultados y focalizar la atención en el desempeño de los directores. De esta actividad resultaron concentrados de información porcentual y gráfica, que permiten cruzar datos e identificar el tipo y nivel de desempeño de las competencias que poseen los directores escolares en cuanto a una gestión de calidad; a continuación se describe la interpretación de los resultados de acuerdo a cada una de las 5 dimensiones que propone Teixidó, conteniendo a su vez las 25 competencias directivas que agrupan:

Dimensión Directiva: GESTIÓN

1. Conoce, cumple y hace cumplir la normativa legal vigente, que regula la labor educativa según los requerimientos de su cargo.

En el ámbito de GESTIÓN, se aprecia que los directores escolares conocen la normatividad y funciones que les corresponde saber y hacer, por lo que en un 57% siempre se conducen bajo ello y en un 43% casi siempre, lo cual da como resultado que realicen una gestión basada en la normatividad.

2. Promueve la participación colaborativa para la elaboración, revisión y actualización constante del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y Plan Anual de Trabajo (PAT).

La Competencia de Planificación el 28.5% de los directores la elaboran siempre en participación colaborativa, otro 28.5% casi siempre, el 7.1% casi nunca y el 35.7% nunca, justificando esta respuesta en el hecho de que 10 de los catorce directores escolares trabajan en escuelas unitarias.

3. En los ejercicios de planeación que usted coordina procura que existan metas claras y estrategias realistas.

Continuando con la misma competencia de Planificación, en cuanto al establecimiento de metas y estrategias realistas, el 35.7% lo hace siempre, el 50% casi siempre y el 14.2% casi nunca lo hace; esta información es importante y preocupa el hecho de que a algunos directores escolares no les parezca un aspecto para innovar y tener como propósito fundamental.

4. Refleja claramente, en su modo de ser y actuar, una identificación y compromiso con la visión, misión y los lineamientos educativos.

En relación a la competencia de tener una Visión de la organización, estableciendo al mismo tiempo una misión que cumpla con los lineamientos educativos, aspirando a tener una organización que ofrezca educación de calidad, el 43% siempre y otro 57% casi siempre la establecen y cumplen.

5. Enfoca su acción directiva hacia el logro de la excelencia, tanto en su modo de proceder personal como en la exigencia a los equipos que están bajo su responsabilidad.

La Orientación al cliente es una competencia que muestra que el 85.6% siempre y casi siempre a los directores escolares les interesa y aspiran a lograr la excelencia para satisfacer las demandas del cliente, que en nuestro caso son los alumnos y los padres de familia, mientras que a un 14.2%

casi nunca se enfocan hacia ello; haciendo un balance el resultado es positivo.

6. Conforma equipos de trabajo asignando las personas más adecuadas a cada rol o tarea.

Todo buen directivo debe saber realizar la Delegación de tareas, de lo contrario estaría saturado de actividades y quizá descuidar las más importantes que requieren su presencia, los resultados se inclinan en un 71.4 % en que siempre y casi siempre saben delegar, aunque un 28.5 % no lo hacen por la situación de ser directores unitarios.

7. Alienta estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.

La Aceptación de riesgos como competencia para dirigir y realizar gestión, implica ser audaz y ambicioso de manera positiva, es así que se los datos arrojan que el 42.8% de los directivos siempre y casi siempre aspiran a altos estándares, el 7.1% no lo sabe y el 50% casi nunca o nunca no lo hace; por lo que la tendencia es negativa.

8. Se esfuerza y toma más iniciativas de lo que esperan en su trabajo.

Continuando con la misma competencia de Aceptación de riesgos, el 50% se esfuerza por aportar más de lo que se espera en su trabajo y el otro 50% casi nunca o nunca lo hacen.

Dimensión Directiva: LIDERAZGO

9. Utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo en concordancia con las actividades, haciendo listas de asuntos pendientes y priorizando tareas.

Sin duda que el para lograr el éxito profesional es preciso fijarse metas cada vez más altas, sin embargo, en ocasiones esta situación hace que se amplíen las jornadas de trabajo, por ello la administración del tiempo en coordinación de las actividades es una competencia directiva, el 42.7% utiliza un registro de tiempo en concordancia con las actividades de trabajo y el 57% casi nunca o nunca lo hace.

10. Genera un ambiente de trabajo en el que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar y a compartir nuevas ideas para la mejora de su acción educativa.

La competencia del Trabajo en Equipo, destaca la manera de ser colaborativo y cooperativo, da ventajas competitivas al hablar con los compañeros, cooperar, se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser; los directivos de la zona escolar A045 manifiestan en un 100% que siempre o casi siempre lo hacen.

11. Habla favorablemente de aquellos que tienen poder y la información, al igual que de los que no la tienen, ayudando a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.

El rasgo de Integridad en los dirigentes, constituye una competencia para que se acepte su línea de trabajo, autoridades, docentes y padres de familia deben observar su obrar con rectitud y probidad; esta competencia manifiestan poseerla en un 78.5% siempre y casi siempre, mientras que el 7.1% no lo sabe y el 14.2% casi nunca.

12. Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo y genera un clima de trabajo favorable.

Es rasgo distintivo de un buen directivo la actitud permanente de adelantarse a los demás y comprometer a su equipo con la Iniciativa, el 64.2% de los directores poseen esta competencia siempre o casi siempre, mientras que el 35.6 dice que casi nunca o nunca saben comprometer a

los demás en ese cambio positivo pues encuentran resistencias.

13. Promueve el acercamiento con y entre docentes, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad y empatía.

Los directores escolares muestran Iniciativa al actuar de forma proactiva, ya que el 57.1% lo hace siempre y el 42.8% casi siempre.

14. Continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos .

El 57.1% de directores posee la Decisión como competencia en su actuar siempre o casi siempre, mientras que el 42.8% casi nunca o nunca mejoran habilidades y conocimientos. La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de una institución educativa. La organización, funcionamiento y la gestión de la escuela van a depender de la capacidad y la calidad de las decisiones que se tomen por parte de los responsables.

15. Toma decisiones de gestión institucional con base en información disponible en registros, evitando los factores emocionales.

Tomar Decisiones evitando factores emocionales, implica considerar información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa; es así que los directores en un 78.5% manifiestan poseer esta competencia y sólo el 21.4% casi nunca la manifiestan.

16. Lidera la ejecución de proyectos innovadores que implican asumir desafíos y modificar la forma en que se están haciendo las cosas.

Generar transformaciones por parte de los directores escolares, pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito. El 57% de los directores generan transformaciones en y desde sus centros de trabajo, mientras que el 43% casi nunca o nunca lo hacen.

Dimensión Directiva: FORMACIÓN

17. Fomenta el aprendizaje y la formación personal y de sus docentes, a corto y a largo plazo, emprendiendo acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

La FORMACIÓN supone acumular un conocimiento generador de nuevos posicionamientos ante las tareas a concretar y de innovaciones, incrementando permanentemente el valor añadido o agregado al conocimiento ya reconocido y utilizado en los procesos educativos. En esta competencia directiva el 78.5% manifiestan fomentar su formación personal y de sus docentes, mientras que el 21.4% casi nunca lo hacen.

18. Promueve espacios de reflexión/evaluación con los diversos actores e instancias de la comunidad escolar sobre las prácticas educativas y los resultados de los estudiantes.

La necesidad de mejora que toda institución educativa tiene, hace preciso que el Aprendizaje Organizacional permita enfrentar cambios para impulsar el desarrollo para ser productivos, ante ello el 64.2% siempre o casi siempre atienden esta competencia, mientras que el 35.6 casi nunca o nunca la consideran para realizar su gestión directiva, lo que sin duda demerita la calidad.

19. Impulsa grupos de estudio para identificar desafíos y posibilidades para mejorar las prácticas actuales.

El 35.6% de los directores siempre o casi siempre poseen Creatividad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, mientras que el 64.2 casi nunca o nunca impulsa estos grupos de estudio, lo cual arroja una tendencia negativa en el desarrollo de esta competencia.

20. Promueve espacios de análisis/reflexión sobre las áreas de oportunidad identificadas al desarrollar el PETE y el PAT.

Poseer el Espíritu de Análisis a través de extraer información de distintas fuentes permite tomar previsiones para un futuro y plasmarlas en un plan de trabajo, es así que el 42.8% de los directores lo promueven siempre o casi siempre, mientras que el 57.1% casi nunca o nunca promueven estos espacios.

21. Trabaja para que, tanto los docentes en el aula como las acciones institucionales se enfoquen en la formación integral de los estudiantes, teniendo como referencia las competencias que marca el plan de estudios y los programas actuales.

Los programas actuales requieren de la capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos de estudio, ante nuevas situaciones. los directores en un 100% siempre o casi siempre trabajan bajo la competencia de Adaptabilidad.

22. Impulsa y atiende de modo especial la actualización de la formación del personal docente, promoviendo el acompañamiento como medio fundamental para el crecimiento personal y profesional.

El Desarrollo humano como competencia directiva es ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente: implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Los resultados arrojan que el 35.6% de los directores siempre o casi siempre atiende y ejerce esta competencia, mientras que el 64.2% casi nunca o nunca promueve el acompañamiento para el desarrollo de la formación de su personal.

Dimensión Directiva: MEDIACIÓN

23. Cuando identifica una situación problemática, plantea clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.

La MEDIACIÓN forma parte de los nuevos modelos de gestión de personas en las organizaciones y, en particular, de sus conflictos relacionales, es una herramienta imprescindible capaz de construir nuevas vías de comunicación y diálogo entre las personas para lograr acuerdos más eficaces y duraderos. Los directores escolares en un 71.3% manifiesta siempre o casi siempre esta competencia y un 28.5% casi nunca o nunca aplica técnicas de mediación.

24. Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.

En la resolución de problemas los directores muestran que un 64.2% tiene la Autoridad para actuar estimulando alternativas y respuestas positivas de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas; mientras que un 35.6% lo manifiesta casi nunca o nunca.

25. Promueve instancias y canales de comunicación efectivos para interactuar con distintos actores de la comunidad educativa.

La competencia de Comunicación requiere de la capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los demás. Es así que el 78.5% la manifiestan siempre o

casi siempre, mientras que el 21.4% casi nunca.

26. Practica técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Negociación alude a la competencia para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de desarrollar soluciones creativas a los problemas. El 50% de los directores manifiestan esta competencia siempre o casi siempre, el 7.1% no lo sabe si la pone en práctica, mientras que el 42.7% casi nunca o nunca la ejercita.

27. No toma partido, sino que permanece imparcial, ayuda a las partes a generar alternativas múltiples y a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

Ser tolerante e imparcial, mostrando resistencia en situaciones tensas o complicadas, generando acuerdos y manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado, los directores lo demuestran en un 57.1% siempre y 42.8% casi siempre.

28. Trata de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

En el proceso de Toma de decisiones apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre. Los directores escolares en un 50% siempre o casi siempre aplican esta competencia en gestión, mientras que un 7.1% no lo sabe y un 42.8% casi nunca o nunca lo hacen.

Dimensión Directiva: CALIDAD

29. El nivel de reconocimiento de la escuela bajo su responsabilidad respecto a otras de su zona escolar, es superior en cuanto a la cantidad y calidad de sus servicios, actividades extraescolares, preferencia de los padres de familia y la matrícula cubierta en los últimos años.

CALIDAD en la gestión directiva es lograr la excelencia en el trabajo, dando prestigio y reconocimiento en el medio, el 35.6% siempre o casi siempre reconocen a su escuela de excelencia, el 28.5% no lo saben y el 35.6% expresan que casi nunca o nunca su escuela tiene un alto nivel de reconocimiento.

30. Los resultados obtenidos de los siguientes indicadores cuantitativos, cumplen metas y objetivos planteados:

Satisfacción de los usuarios con la organización y funcionamiento del centro.

Satisfacción de los docentes frente a grupo con el liderazgo directivo.

Satisfacer las necesidades del cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. En esta competencia el 78.5% de los directores siempre o casi siempre lo logran, un 7.1% no lo saben lo que demuestra falta de interés y conciencia, y un 14.2% casi nunca lo logra.

31. Gestiona la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, optimizando su uso y

desempeño.

El éxito o fracaso de una gestión administrativa tiene mucho que ver con la administración de recursos debe haber equilibrio en los bienes y servicios, constituyendo una competencia de los directores escolares, por lo que un 57.1% siempre o casi siempre la poseen y desarrollan, mientras que un 7.1 no lo sabe si gestiona y/o administra bien, y un 35.7% casi nunca gestiona recursos

32. Incorpora las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) -Internet, red EDUSAT, televisión, video, etc.- a las necesidades de mejora de la gestión académica y administrativa de la escuela.

La administración de recursos y técnicos implica la oportunidad de aprovechamiento de las TIC para la gestión de los procesos de una vida escolar institucional, los directores refieren en un 78.5% que siempre o casi siempre incorporan las TIC a su gestión, aunque no las tienen en centro de trabajo buscan estrategias para utilizarlas; y un 21.4% casi nunca las incorpora, lo cual afecta negativamente su gestión directiva.

33. Tiene registros confiables que muestren una tendencia positiva en los últimos años sobre diversos indicadores básicos, tales como el aprovechamiento escolar, la deserción, la reprobación por grupo escolar y la eficiencia terminal en los últimos tres años, para su medición, comparación y análisis.

Como medida de calidad y eficiencia, surge la competencia de Productividad, los indicadores reflejan el desempeño docente y directivo, es así que el 42.8% manifiesta que siempre o casi siempre sus indicadores han tenido tendencia positiva, mientras que un 7.1% no lo sabe, y un 50% manifiesta que casi nunca o nunca la tendencia ha sido positiva, justificando que la matrícula ha disminuido por el incremento de instituciones que ofertan los mismos servicios.

34. Promueve el desarrollo y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación de la calidad de la educación en función de los aprendizajes de los estudiantes.

La competencia de Evaluación constituye comparar y enjuiciar datos, por lo que todo director debe tener un sistema de seguimiento y evaluación, los datos obtenidos arrojan que un 42.8% de los directores lo promueven siempre o casi siempre, y un 57.1% casi nunca o nunca lo han promovido.

35. Analiza el servicio ofrecido por la institución educativa y lo compara con las expectativas que tenían los clientes (estudiantes, padres de familia y autoridades educativas), para identificar sus puntos fuertes y débiles y efectuar las oportunas correcciones o mejoras.

Puesto que los centros de trabajo escolares es muy difícil que una institución especialista la certifique, sin embargo la Certificación se obtiene a través del reconocimiento público de sus usuarios, es así que el 50% de los directores escolares manifiestan que siempre o casi siempre en base a ese reconocimiento, identifican los puntos débiles para corregir y mejorar, mientras que el 7.1% no lo sabe, y el 42.8% casi nunca o nunca analiza esa aceptación o no aceptación.

36. Diseña y desarrolla algún programa de seguimiento de egresados, para conocer si lograron ingresar al nivel medio superior y posteriormente superior. Así como de su autoempleo o empleo.

En cuanto a la competencia de Certificación, el programa de seguimiento a egresados proporciona información valiosa que permite redireccionar el proceso de gestión en este rubro cuando nuestros alumnos no están teniendo el éxito esperado en la continuidad de sus estudios, el 21.3% de los directores han diseñado y desarrollado este programa, mientras que un 78.5% casi nunca o nunca lo han realizado.

**SÍNTESIS DE LA TENDENCIA DE LOS RESULTADOS DE
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

Dimensión y Competencia	Posee y manifiesta en su desempeño esta competencia
Dimensión: GESTIÓN Competencia organizativa y de gestión del centro educativo	
Planificación	Si, 70 %
Visión de la organización	Si, 100 %
Orientación al cliente	Si, 85 %
Delegación	Si, 71 %
Aceptación de riesgos	No, solo el 43 % lo hace
Dimensión: LIDERAZGO Competencia en ejercer el liderazgo	
Trabajo en Equipo	Si, 100%
Integridad	Si, 79 %
Iniciativa	Si, 82 %
Decisión	Si, 68 %
Generar transformaciones	Si, 57 %
Dimensión: FORMACIÓN Competencia científico cognitiva de la función directiva	
Aprendizaje Organizacional	Si, 64 %
Creatividad	No, solo el 36 % la posee
Espíritu de Análisis	No, 43 %
Adaptabilidad	Si, 100 %
Desarrollo humano	No, 36 %
Dimensión: MEDIACIÓN Competencia social-relacional	
Comunicación	Si, 79 %

Negociación	Si, 50 %
Tolerancia	Si, 100 %
Toma de decisiones	Si, 50 % es asertivo
Autoridad	Si, 64 %
Dimensión: CALIDAD	
Competencia en mejora de la calidad	
Satisfacer las necesidades del cliente	Si, 79 %
Gestión y administración de recursos	Si, 68 %
Productividad	No, 43 % (Indicadores a la baja)
Evaluación	No, 43 % (indicadores a la baja)
Certificación	No, 36 % (se observa que no aspiran a certificar su institución educativa)

4.5 OTRAS INFORMACIONES A CONSIDERAR

4.5.1. Contexto de la Zona Escolar A045

La Zona Escolar A045 fue creada a partir del 1º de noviembre de 2012, está ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México, pertenece a la Subdirección Regional No. 12 de Tejupilco, la integran 15 escuelas de educación para los adultos, donde se imparte educación básica (que incluye alfabetización, primaria y secundaria para adultos), además se ofertan diversas actividades en el programa de formación para el trabajo. Como rangos distintivos de esta zona escolar, se menciona que los centros de trabajo no cuentan con edificios propios, laboran en contraturno en los edificios de escuelas oficiales, además no hay directores efectivos por ser en su mayoría escuelas unitarias, 10 centros de trabajo son unitarios, 4 con 2 grupos y 1 con 3 grupos.

4.5.2. Perfil Profesiográfico de los Directivos y Docentes de la Zona Escolar A045

A continuación se describen los perfiles profesiográficos del personal directivo y docente de la Zona Escolar A045:

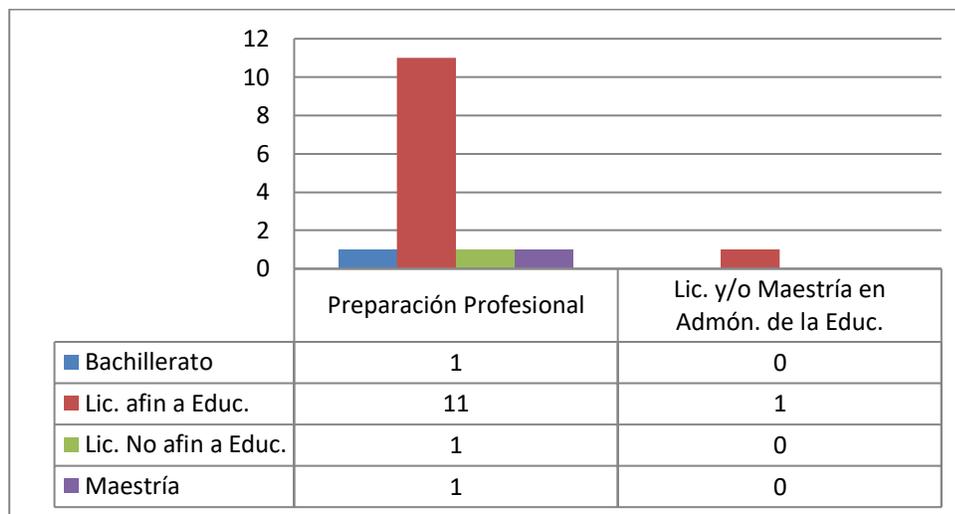
PERSONAL ADSCRITO POR FUNCIÓN Y CATEGORÍA	No.	PREPARACIÓN PROFESIONAL			
		BACHILLERATO	LICENCIATURA		MAESTRIA
			AFIN AL AREA DE EDUCACIÓN	NO AFIN AL AREA DE	

				EDUCACIÓN	
Supervisor Escolar	1				1
Auxiliar Técnico de Supervisión	1				1
Asesor Metodológico	1				1
Director Escolar comisionado con grupo	14 *	1	11	1	1
Promotor de Educación Básica	1		1		
Docentes	6	1	2	2	1
Centros de Trabajo	15				
Total de Personal	24	2	15	2	5

* Una Directora Comisionada tiene doble turno y en ambos la misma función de directora comisionada con grupo.

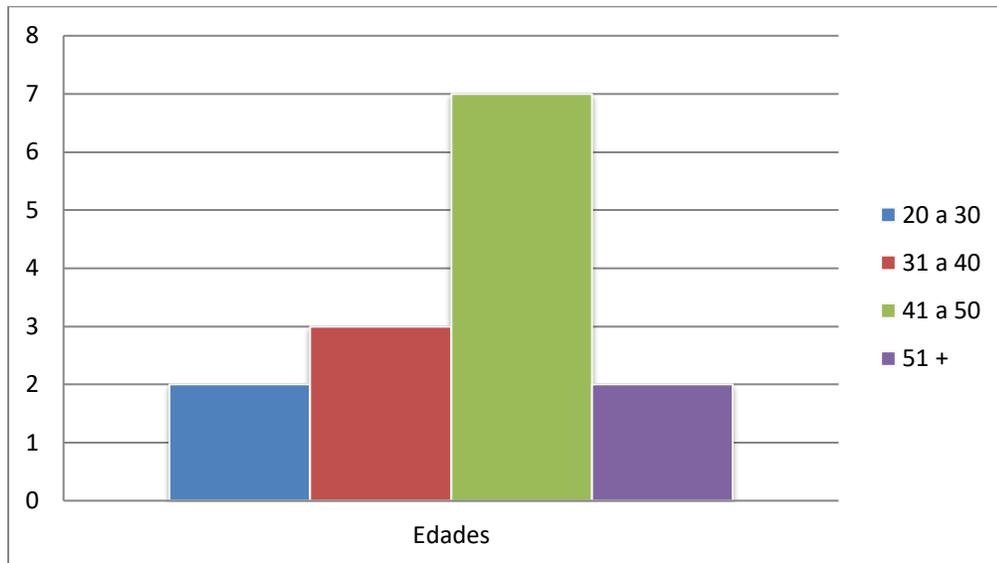
4.5.3. Perfil Profesiográfico de los Directores Escolares

Es importante destacar que en esta gráfica se hace un comparativo de la preparación profesional de los directores escolares, del tipo de licenciatura y/o maestría para saber si cuentan con preparación formal en la Administración de la Educación, ya que resulta necesario contar con esta competencia para desempeñar una gestión directiva de calidad; el resultado es sorprendente pues únicamente es un director el que cuenta con licenciatura en Administración Escolar, lo que constituye un 7.1 % de la muestra.

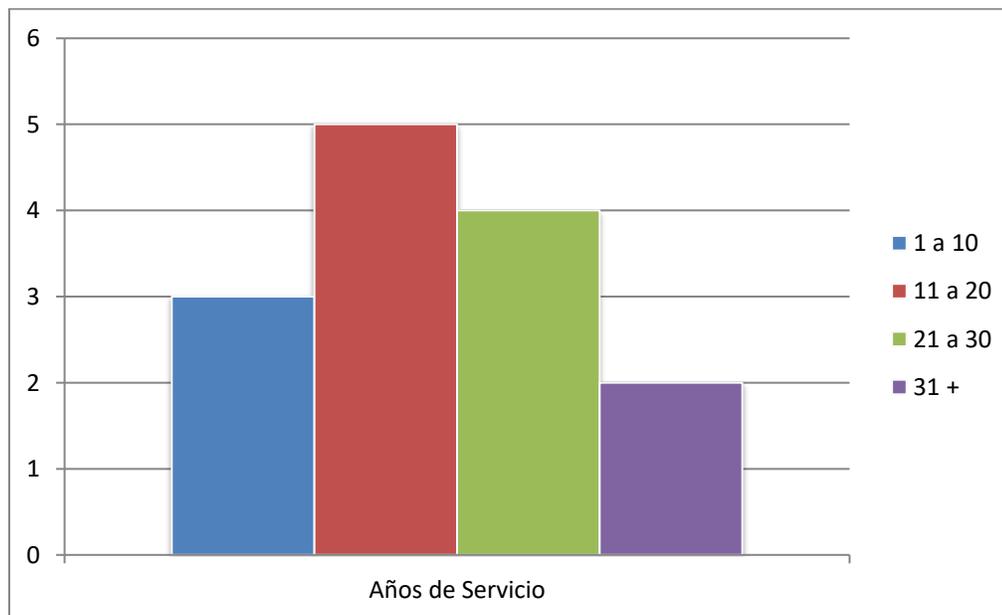


4.5.4. Edad de los Directores Escolares

Se puede apreciar que la mayor parte de los directores se encuentran entre 40 a 50 años de edad, algo que resulta razonable pues cabe pensar que el acceso al puesto de director escolar requiere de acumular experiencia.



4.5.5. Años de Servicio de los Directores Escolares



CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo a la literatura consultada, se identifica que una persona es competente, cuando posee la capacidad de saber conocer, del saber hacer y del saber ser; se necesita además, que el directivo pueda transferir sus competencias al desempeño de su trabajo, es decir a la acción real.
- ✓ Es necesario poseer los recursos para actuar competentemente, ser un director escolar competente, exige formación específica, liderazgo pedagógico, capacidad de reflexión en la acción y cultura de rendición de cuentas; puesto que las competencias directivas posibilitan y potencializan el desempeño con éxito de las tareas específicas propias del puesto de trabajo.
- ✓ El modelo propuesto de competencias directivas es bajo la perspectiva organizacional, donde Teixidó (2007) señala que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre cinco dimensiones: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad; y el director debe tender a buscar el equilibrio entre estas.

- ✓ Existe una estrecha relación entre las cinco dimensiones, por lo que hay un equilibrio entre ellas, se establecen 5 competencias directivas más relevantes inherentes a cada dimensión, dando un total de 25 competencias seleccionadas para esta investigación.
- ✓ Los objetivos se alcanzaron en su totalidad, puesto que fueron como objetivos generales: *Identificar las competencias de gestión de los directivos de educación para los adultos, basado en un modelo de determinación de competencias profesionales a nivel directivo para una gestión de calidad; y, Establecer la correlación existente entre las competencias directivas y la calidad de gestión.* Esto fue posible de identificar y correlacional las competencias con una gestión de calidad, mediante los resultados del cuestionario para detectar y medir si las poseen y las ponen en práctica, reflejándose en los indicadores y la situación en que se encuentra su centro educativo en comparación a los más altos estándares de calidad.
- ✓ De la misma manera los objetivos específicos: *Evaluar las competencias necesarias para ejercer gestión de calidad de los directivos, en base a normas de competencias laborales; y, Reconocer las necesidades de formación para los directores escolares.* fueron alcanzados pues se evaluaron las competencias a través del desempeño mostrado en cada una de ellas, además se reconoce la necesidad de actualizar y fortalecer competencias como: aceptación de riesgos, la creatividad, espíritu de análisis, desarrollo humano, productividad, evaluación y certificación; ya que en todas ellas los resultados fueron negativos, los directores manifestaron casi nunca o nunca poseerlas y/o aplicarlas en su gestión directiva.
- ✓ Recordando que la pretensión de esta investigación es comprobar en la *Hipótesis 1 que existen competencias directivas, cuya práctica profesional son la clave del éxito de todo administrador;* esta hipótesis es verdadera, manifestado así por los directores escolares en el cuestionario aplicado, que las competencias que poseen les da ventajas competitivas, unas adquiridas en su proceso educativo y formación afín a su puesto y función, otras adquiridas en la experiencia laboral y otras más que necesitan de apoyo en cursos de capacitación y actualización para directivos.

- ✓ Como se señala en la *Hipótesis 2. Las competencias directivas están relacionadas con la calidad de gestión en las instituciones escolares*, la cual resultó cierta en el desempeño de una gestión de calidad de los directores escolares de la Zona A045, puesto que el poseer las competencias directivas les dio ventaja para su éxito como dirigentes de su centro de trabajo y están relacionadas positivamente con la calidad de su gestión.
- ✓ Los directores escolares en la zona escolar A045, en un 93 %, no cuentan con formación profesional específica en el área de administración de la educación; de acuerdo a estándares de calidad, constituye uno de los requisitos para ser directivo el contar con esta formación, conocimientos y destrezas, que puede aplicar y emplear su saber hacer, favoreciendo el logro de mejores resultados.
- ✓ La mayoría de los directores, al analizar e interpretar los datos, se caracterizan por ser positivos; es decir, que tienen apertura para desarrollar competencias donde reflejan deficiencias.
- ✓ Los datos permiten decir que los directores identifican vagamente competencias propias del director escolar, aunque las desempeñan en la función diariamente, se realizan esfuerzos y se evidencia el trabajo, es necesario desarrollar y reforzar competencias como eje de transformación.
- ✓ La formación y actualización directiva en administración de la educación, constituye una estrategia fundamental para atender las necesidades de competencias en el puesto de trabajo y realizar gestión directiva de calidad.
- ✓ La naturaleza de las competencias es cambiante, respondiendo a las necesidades reales, han de aprenderse y transferirse a los requerimientos del puesto de desempeño puesto que no son directamente observables.
- ✓ Las competencias directivas son un proceso, no un producto, ni se dan por ley, no porque la reforma educativa lo marque ahora se actuará competentemente.
- ✓ La capacitación a los directivos de las escuelas es una estrategia que se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, con la intención de que los directores comprendan la importancia de su trabajo y la utilización de tecnología para facilitarlo.

- ✓ Después de todo el análisis realizado en lo teórico y de campo, el significado de ser competentes, se entiende como pericia o aptitud, todos somos competentes en proceso de aprendizaje porque somos mejorables.

SUGERENCIAS

- ✓ El director debe ser un guía para el equipo de docentes y alumnos de la institución que administra viéndose reflejadas sus acciones en la comunidad escolar, de tal forma que se requiere un tipo de directivo basado en el conocimiento y desarrollo de competencias, con actualización permanente que conlleve a su ejercicio dejando a un lado la edad, rango, emociones y tradiciones personales.
- ✓ La educación para jóvenes y adultos, para obtener logros a corto, mediano y largo plazo depende en gran medida de la capacidad de transformar las organizaciones educativas, a través de las competencias directivas, ya que son quienes están a cargo de la escuela y toman las mejores decisiones.
- ✓ Analizar puntos fuertes y aspectos susceptibles de mejora en las funciones de la dirección escolar, elaborar programas de capacitación y actualización, procesual y permanente, que contemplen de forma armónica las competencias de este modelo.

- ✓ El equipo de trabajo desarrolle asesorías de evaluación y autoevaluación de la función directiva, elaborando indicadores sobre cada competencia y valorando el grado de dominio de las mismas.
- ✓ El equipo de cada centro educativo (directivos y docentes) trabajen inteligentemente, buscando que todos los participantes aspiren a la calidad y certificación, lo cual implica contar con información de la realidad que permita realizar interpretaciones, encontrar causas y diseñar soluciones.
- ✓ Es conveniente fortalecer las competencias en los directivos que están en ejercicio de la educación a través de: capacitación y actualización continua, respondiendo a conflictos de la vida real traspolando conocimientos y habilidades, fomentando una mejor actitud personal y practicando valores, ante el equipo de trabajo y ante la sociedad.

ANEXOS

ANEXO 1

Currículum Vitae de Joan Teixidó Saballs

Mont-ras,1960

Actualmente es profesor titular del Departamento de Pedagogía de la Universidad de Girona. Área de Didáctica y Organitzación Educativa. Colaborador de las universidades Oberta de Cataluña, PompeuFabra, Autónoma de Barcelona. Huelva en la impartición de másters o post-gradados.

Ha sido maestro de la Escuela Pública de Palausator profesor de secundaria de Lengua y Literatura Catalanas en la Escuela de Hostelería SantNarcís de Girona y en el IES BaixEmporda de Palafrugell, centro del cual fue director.

Investigador responsable de Bitàcola Investigación Educativa (GRHCS67);director de GROC (Grup de Recerca en Organització de Centres) y primer director del Instituto de Investigación Educativa de la Universidad de Girona.

Participa asiduamente en actividades de formación permanente del profesorado y de directivos escolares.Ha dedicado atención, prioritariamente, a la dirección y gestión de centros educativos, al desarrollo de competencias profesionales docentes y directivas, al tratamiento del conflicto en las organizaciones, al liderazgo de los procesos de innovación y cambio en los centros, a la acogida de los profesionales de nueva incorporación, a la transformación del clima escolar, a la mejora de la convivencia en los centros y, últimamente, al desarrollo de Competencias Básicas educación obligatoria.

Algunas aportaciones recientes son:

La acogida de los profesionales de nueva incorporación. Ed. Graó, Barcelona, 2009.

Las competencias básicas en la escuela: aspectos de fundamentación. Xarxa CB. Barcelona, 2009.

La sexta hora en primaria. Más allá de un cambio en el horario escolar. Ed. Graó, Barcelona, 2008.

“La escuela respira calma” en El centro educativo: compromiso e innovación, Consejo Escolar de Cataluña, Barcelona, 2008.

“Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos”. Fernández R.y Garcia J. (Edit) Actas de las XVIII Jornadas Estatales del FEAE, Toledo, 2008

“Equipo directivo y liderazgo de procesos de mejora escolar” a Centres Educatius d’Èxit”, Estudi 6, Palma de Mallorca, 2008

“Aires nuevos en la dirección escolar” a Organización y gestión educativa, núm 1-07, pp 9-12, 2007

“El acceso a la dirección escolar: de la LOCE a la LOE” a Participación educativa. Revista electrónica del Consejo Escolar del Estado. 2007



ANEXO 2

Listado Universal de Competencias (Thornton y Byham) Citadas por Lara, (2012)

1. Presentación oral	2. Negociación
3. Comunicación Oral	4. Conocimientos Técnicos
5. Comunicación Escrita	6. Decisión
7. Análisis de los problemas de la empresa	8. Aceptación de riesgos
9. Atención a los problemas de la empresa	10. Creatividad
11. Análisis de los problemas externos de la empresa	12. Sensatez
13. Atención a los problemas externos de la empresa	14. Espíritu de análisis
15. Planificación y organización	16. Energía
17. Delegación	18. Amplitud de intereses
19. Desarrollo de subordinados	20. Iniciativa
21. Sensibilidad	22. Tolerancia al estrés
23. Autoridad sobre un individuo	24. Adaptabilidad
25. Autoridad sobre un grupo	26. Independencia
27. Tenacidad	28. Motivación

BIBLIOGRAFÍA

1. Antúnez, Serafín. (2000). La acción directiva en las instituciones escolares: análisis y propuestas. ICE, 2ª. ed. España.
2. Blase, Joseph y Kirby, Peggy C. (2012). Estrategias para una dirección escolar eficaz. *Cómo motivar, inspirar y liderar a los profesores*. NARCEA Ediciones. España.
3. Caminero M., Juan María. (2012). "Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad", (online). 2012, (Noviembre 17 del 2012). Disponible en la web:<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1733/1/TFG-L5.pdf>
4. Camisón, César y otros. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson: Prentice Hall. España.
5. Cásares, A David. (2000). Líderes y Educadores. Fondo de Cultura Económica. México.
6. Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Antología de Gestión Escolar (13-30). México: SEP.
7. Castañeda M, Luis. (2007). Naciste para ser líder. Ediciones PODER. México.
8. Castelán, A. (2003a). ¿Es importante medir la calidad de la educación? Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 98, 11-14.
9. Chávez, L Bonfilio. (2004). Los principios de la Administración. *Su aplicación en el ámbito escolar*. Colección Administración. ENSEM. México.
10. Chiavenato, Idalberto y otros. (2014) Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, 4ª. ed. México.
11. Chiavenato, Idalberto. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. Colombia.
12. Collado N, Isaac J. (2012). El director escolar: competencias, funciones y características. 1ª. Ed. España.
13. Concepto. de (2014) <http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz3DDZRpAQf>

14. Delors, J. (1996.): "Los cuatro pilares de la educación" en La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103.
15. Definición.de (2014). <http://definicion.de/lider/>
16. Grados E., Jaime A. (2012). Liderazgo. *Dinámicas de competencia y cooperación*. Editorial Trillas, México.
17. Gobierno del Estado de México, 2012. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, México.
18. Gobierno de México, 2013. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México.
19. Gobierno de México. Programa Sectorial de Educación 2013-2018. SEP 2013, México.
20. González, Enrique. (2008). Gestión de las competencias en un sistema de gestión de la calidad. UNE 66173 IN. Boletín. Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)
21. González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. Consultado el 31 de enero de 2007 en el World Wide Web: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
22. Hernández Z, Alberto. (2010). Principios de supervisión y el supervisor. Revista electrónica educativa Gestipolis. México.
23. ISHIKAWA, Kaoromu. (1997). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
24. Ivancevich, Jhon M. y otros. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España.
25. Kotter, John P. (2002). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review-Liderazgo. Ed. Deusto.
26. Lara, J. Francisco. ¿Cómo mejorar los resultados de una empresa?. *Gestión del conocimiento, liderazgo y competencias*. ERAMUS Ediciones, 2012.
27. LEVY-LEBOYER, C. (1997). Gestión de las Competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

28. Longo, F. (2004). Mérito y flexibilidad. Paidós. España.
29. Martínez de M, Juan. 2005. ¿QUÉ ES EDUCACIÓN DE ADULTOS? UNESCO, Editorial Centro UNESCO de San Sebastián.
30. Ministerio de Educación (MINED) (2012). "Dirección escolar efectiva: documento 4", (online). San Salvador, El Salvador, C.A. Disponible en la web: http://www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
31. Molina G., Ricardo y otros. (2006). Modelo de Gestión por competencias: Conceptos básicos. Boletín: Actividades de Investigación. México.
32. Monografías.com. Gestión educativa (Educationalmanagement)
33. Murillo, P. (2003). Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión. Educare, 2, 45-55.
34. OCDE (2002): Définitions et sélection des compétences. Fondementsthéoriques et conceptuels. Documents de strategie. DEELSA/ED/CERI/CD(2002)9
35. OCDE. (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. Resúmenes ejecutivos. rights@oecd.org. www.oecd.org/edu/calidadeducativa.
36. Pastrana, L. E. (1994). La dimensión administrativa. En Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. (158-173). México: Departamento de Investigaciones Educativas.
37. Perrenoud, Philippe. (2002). Construir competencias desde la escuela. México: Oceano.
38. Ruiz C., Guadalupe. (2012). La Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB) en la educación primaria: desafíos para la formación docente. REIFOP, 15 (1), 51-60. (Enlace web: <http://www.aufop.com>)
39. Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Revista de Educación/Nueva Época, 16. Consultado el 2 de febrero de 2007 en el World Wide Web: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
40. Roberto, H.Sampieri, y otros. 2010. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Educación. 5ª. Ed. México

41. Schmelkes, S. (1998). La educación básica. En: Un siglo de educación en México (pp. 173-194) México: FCE.
42. SEP (2009). Módulo 1. Elementos básicos. Reforma Integral de la Educación Básica 2009. México: SEP
43. SEP (2010). Programa Escuelas de Calidad. *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*. México.
44. SEP. DGESE. Planes de Estudio 2012. México
45. Solana C., Cristina (2011). "La dirección de centros escolares", (online). Disponible en la web: <http://www.slideshare.net/organizacionescolar/presentacin-clase-7616512>
46. Teixidó, J. y Bofill, J. (2007). Aires nuevos en la dirección escolar, en Organización y gestión educativa. Artículo No. 1 GROC
47. Teixidó, J. (2007). Las competencias para el título de la dirección escolar. Bases para un modelo profesional de directivos escolares basado en competencias, en Fernández R. y García J. (Coo): Competencias profesionales para la dirección de los centros educativos, Ed FEAEC, Castilla-La Mancha. Albacete 2008. ISBN 978-84-612-3790-6.
48. Wikipedia, (2014). Enciclopedia libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/>