

DESAFÍOS PARA LA FORMACIÓN EN GESTIÓN EXPERIENCIAS MEXICANAS.

Isaías Álvarez García (1)
Maribel del Carmen Casas Haro (2)
Instituto Politécnico Nacional - ESCA

ABSTRACT

Based on the results of the Project called "Experiencias logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica" ("*Experiences, achievements and challenges of principal preparation for basic education*"), related to the achievements obtained by the courses of principal preparation offered by the Subsecretaría de Educación Básica (Sub ministry of Basic Education), as well as by numerous private and some public institutions, during the 2000-2006 Administration, in six states of Mexico, a survey was applied to a probabilistic sample of 110 principals (50 from the State of México and 60 from the Federal District), who have been up to three years in office.

The aim was to systematize the principals' experiences when facing management problems – in a context of change of paradigms in the Mexican Educational System. In this work, the methodology known as *Focus Group* was used.

KEYWORDS: Educational Management, Leadership and Management Training

30

RESUMEN

Aprovechando los resultados del proyecto "Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica", sobre los logros de los cursos de formación para directivos ofrecidos tanto por la Subsecretaría de Educación Básica, como por múltiples instituciones privadas y algunas públicas, durante la Administración 2000-2006, en seis entidades del país se llevó a cabo una consulta a una muestra casual, no probabilística, de 110 directivos (50 del Estado de México y 60 del Distrito Federal) con uno a tres años en sus cargos.

El objetivo de la consulta consistió en sistematizar experiencias de los directivos frente a los problemas de su gestión en el contexto peculiar de cambio de paradigmas en el Sistema Educativo en México. En este trabajo se utilizó la metodología conocida como *Grupos de Enfoque*.

PALABRAS CLAVE: *Gestión Educativa, Liderazgo y Formación para la gestión.*

(1) Profesor investigador del Programa de Investigación: Gestión, Liderazgo y Desarrollo Institucional en la Sociedad del Conocimiento (Clave: 800) del IPN. Investigador Nacional en Educación, reconocido por el SNI.

(2) Becaria del Programa Institucional de Formación de Investigadores (PIFI) y egresada de la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación.

Los autores agradecen la colaboración de Elba Adriana Santoyo Bustamante, becaria del PIFI del IPN.

I. INTRODUCCIÓN

Orígenes e importancia de la formación para la gestión de instituciones educativas

La importancia de la formación profesional para la gestión de instituciones educativas fue descubriéndose de manera paulatina en diferentes países durante las dos últimas décadas del siglo XX. Originalmente esta formación se daba como un elemento de los programas de formación inicial de profesores; pero a partir del inicio de los años ochenta, algunos países como Francia, Inglaterra y Suecia decidieron establecer políticas generales para brindar oportunidades de formación específica para la gestión a los directivos de centros escolares, promoviendo su profesionalización bajo modalidades apropiadas al contexto y desarrollo de cada sistema educativo.

Esta formación de directivos se ofrece dentro del contexto emergente de la sociedad del conocimiento y de la información, así como de diferentes paradigmas educativos, los cuales se ven reflejados en la toma de conciencia sobre las implicaciones y características de ese cambio de escenarios y de la potencialidad de la educación, en su función anticipatoria de la nueva sociedad, como factor de crecimiento económico y de construcción de una mayor equidad social en la oferta de oportunidades educativas, además de consolidar la democracia (CEPAL-UNESCO, 1992).

Para este propósito, en países como Francia, Inglaterra y Suecia se establecieron concursos de selección de aspirantes a cargos directivos. Estos concursos tenían como prerrequisitos la formación profesional como docentes y la experiencia docente en las instituciones educativas; pero estaban orientados hacia la valoración de habilidades y aptitudes para el ejercicio de los cargos directivos. Aquellos maestros o maestras que resultaban con mejores habilidades y aptitudes eran seleccionados para ocupar los cargos de dirección o gestión.

Antes de acceder a sus cargos directivos, los aspirantes seleccionados debían seguir un programa de formación previa; pero ya en el ejercicio de sus cargos se les ofrecían diferentes

tipos de formación específica para la gestión, aprovechando parte de los fines de semana y de los periodos vacacionales.

A mediados de los ochenta la investigación educativa realizada en España descubrió la importancia de la formación para la gestión, haciéndola obligatoria para los directivos de las escuelas públicas con el fin de promover la mejora permanente en la calidad de sus servicios educativos.

En México, aún se accede a los cargos directivos sin preparación específica previa para la gestión. El criterio más común de selección es el del escalafón de antigüedad, combinado con diferentes tipos de conexiones político-sindicales.

Los primeros programas de formación de posgrado para directivos y líderes para los sistemas educativos de América Latina y el Caribe se iniciaron en 1975 en el Instituto Politécnico Nacional (IPN), en la ESCA Santo Tomás. Estos esfuerzos de formación para la gestión de la educación de nivel superior, medio y básico continuaron durante el periodo 1975 - 2009.

Por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha creado varios programas especiales para promover la iniciación del personal directivo en el campo de la gestión mediante los programas denominados: Cursos Nacionales para Directivos de Educación Primaria y Secundaria, los programas de especialización y maestría de la Universidad Pedagógica Nacional y a través de diversos convenios celebrados con instituciones de educación superior, públicas y privadas, como el Instituto Politécnico Nacional, algunas universidades estatales y recientemente con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, La Universidad de las Américas (Cholula), la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac y otras.

La necesidad e importancia de la formación para la gestión de directores y supervisores de centros de educación básica se ha manifestado de manera continua a partir de los últimos tres programas sectoriales: el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000; el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PNE) y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

En el PNE se asignó una particular importancia al Programa de Escuelas de Calidad (PEC), a cargo de la Subsecretaría de Educación Básica (SSEB), y su orientación "hacia una escuela pública de calidad", que articula el ejercicio de la gestión con el cumplimiento de la misión de la escuela. El PEC ha establecido como requisito necesario para ofrecer apoyos especiales a las escuelas que decidan participar en este proceso de búsqueda nacional, que éstas se comprometan con la calidad en la educación básica y que sus directivos se obliguen a formarse para la gestión educativa.

Debe, sin embargo, tomarse en cuenta que han surgido algunos cuestionamientos en cuanto a la relación de los centros de educación básica que se han integrado al Programa Escuelas de Calidad y el rendimiento académico, verificado por la prueba de ENLACE. Pero estos cuestionamientos no han tomado en consideración las limitaciones de validez de esta prueba, aplicada a centros que operan en contextos muy desiguales; la pérdida de prioridad relativa que sufrió el Programa PEC durante la gestión 2002-2006; el apoyo presupuestal que fue reduciéndose hasta llegar a ser demasiado limitado; así como la verificación de la situación académica de si los directores de las escuelas PEC realmente han aprovechado las oportunidades de formarse para la gestión.

Lo que sí sabemos es que los \$50 000 pesos en promedio a que se vio reducido el apoyo a los centros, no fueron acompañados por una inversión similar por parte de los gobiernos estatales y municipales y que, en no pocas ocasiones, estos recursos se utilizaron simplemente para subsanar deficiencias graves en la infraestructura de la planta física de los centros. Los estudios de valoración del *rendimiento académico* de las escuelas PEC tendrían que comparar los casos de *escuelas PEC* y *escuelas no PEC*, verificando en ambos grupos si sus directivos accedieron al cargo con una formación para la gestión previa o si han aprovechado las oportunidades de formación en la acción que el sistema educativo les ha ofrecido a través de cursos destinados a los directores de centros de educación básica.

II. CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

La literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto mismo de *gestión*

escolar; que pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo-contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

Pilar Pozner comenta: "La *gestión escolar* no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos". (Pozner, 1998)

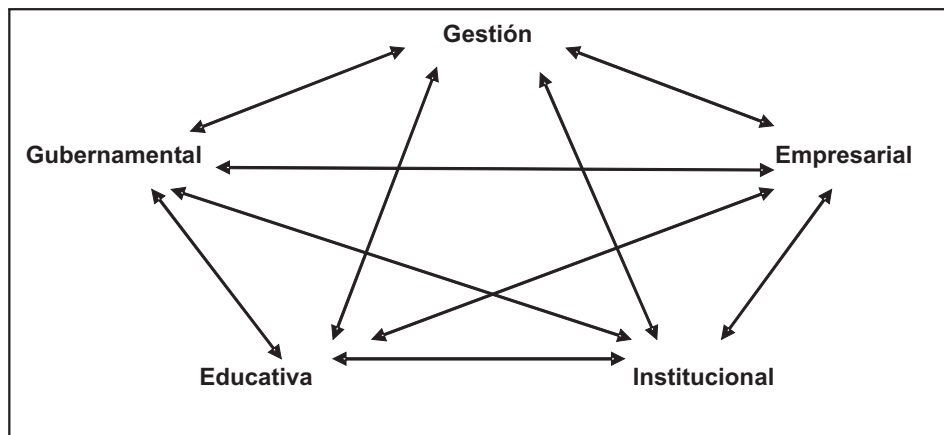
Juan Carlos Tedesco, por su parte, entiende la *gestión* como: "Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico". (Tedesco, 1999)

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP, 2000).

El autor, responsable de dirigir esta investigación, ha definido la *gestión* como: "Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la *administración convencional* con los de la *organización*, como estructura, bajo la conducción y animación de un *liderazgo eficaz* del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la *misión institucional*". (Álvarez, 2006)

Para entender mejor el concepto emergente de gestión se presentan a continuación dos diagramas. El *Diagrama 1* que comprende diferentes tipos de gestión según su campo específico de aplicación: *gestión gubernamental*, referida a la administración pública; *gestión empresarial*, referida al desarrollo de empresas y organizaciones productivas o de servicios; *gestión educativa*, referida a los centros educativos de educación básica y media, y *gestión del desarrollo institucional*, referida a los centros e instituciones de educación media, superior y de posgrado.

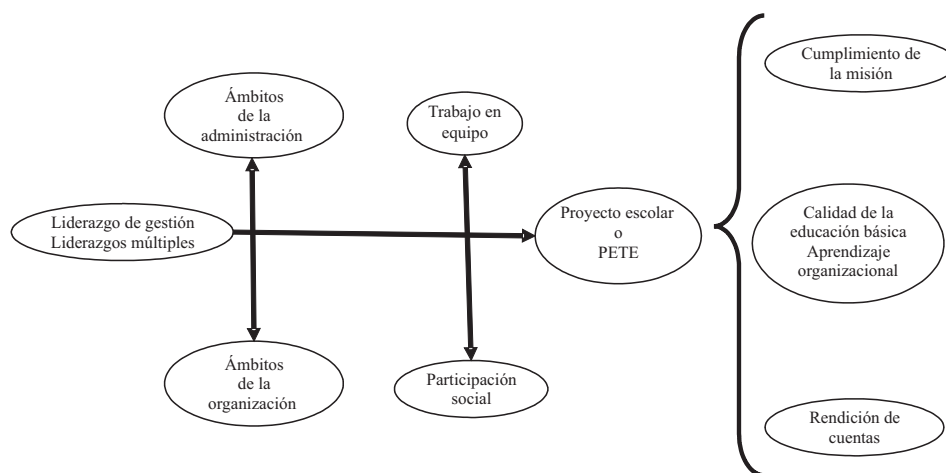
DIAGRAMA 1. Tipologías de la gestión



El Diagrama 2 se refiere a los elementos que comprende el proceso estratégico que debería utilizarse para el desarrollo del Proyecto Escolar (PE), denominado también, Plan Estratégico

de Transformación Escolar (PETE), en los términos establecidos por las normas del PEC y su instrumentación práctica en los centros escolares.

DIAGRAMA 2. Proceso de gestión educativa y proyecto escolar o plan estratégico de transformación escolar (PETE)



CUADRO 1. Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar tradicional y el de gestión educativa estratégica

Administración escolar tradicional	Gestión educativa estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en normas y rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE.

CUADRO 2. Diez competencias básicas para la gestión

1. Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos.
2. Identificación del movimiento de la administración convencional, hacia la gestión educativa estratégica.
3. Generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas.
4. Comunicación efectiva en las organizaciones educativas.
5. Delegación de autoridad.
6. Negociación de conflictos.
7. Planteamiento y resolución de problemas.
8. Visión prospectiva y función anticipatoria de la gestión educativa.
9. Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional.
10. Participación social y respuesta interactiva a la demanda educativa.

Fuente: Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE.

34

La gestión por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los *procesos de innovación y cambio*; pero resulta inconcebible sin en el ejercicio eficaz del liderazgo.

En los estudios reportados por la literatura latinoamericana han cobrado particular relevancia las aportaciones del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, desde su Oficina Regional en Buenos Aires, Argentina (Pozner, 2000) (cuadro 1). Consultar la página web www.iipe.unesco.buenosaires.org La información de la Red Forgestion.

III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3. 1. Objetivo general de la primera fase del proyecto

El objetivo general de este estudio consistió en identificar experiencias estratégicas y condiciones de operación de los programas y cursos de formación y actualización destinados a directivos de instituciones de educación básica, en seis entidades de la Federación, valorando su contribución potencial al mejoramiento de la gestión y de la calidad de la educación básica.

Partiendo de la identificación de los cursos y programas de formación y actualización de directivos, en cada una de las entidades seleccionadas, el proyecto utilizó un cuestionario especial basado en las unidades temáticas de los programas de formación y otro cuestionario centrado en las competencias básicas para la gestión propuestas por el IIPE, recogiendo las

opiniones de los maestros que participaron en esos cursos y programas.

3. 2 Objetivo general de la segunda fase del proyecto

El *objetivo general* de la segunda fase del proyecto “*Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica*” consistió en realizar una *sistematización de experiencias* relacionadas con los resultados de la formación en gestión de los directivos de educación básica, ciclo secundaria, en los primeros años de desempeño en la función directiva, basada en las opiniones y en la valoración de los directores que tomaron cursos y programas sobre formación en gestión, así como en algunas observaciones directas realizadas por los autores a partir de los impactos del cambio de paradigmas de los sistemas educativos en los centros escolares de diferentes contextos.

3. 3 Metodología de la segunda fase del proyecto

Para encontrar respuestas a las preguntas iniciales, en la primera fase de este proyecto de investigación, se plantearon los siguientes pasos:

- Revisión y análisis de la literatura especializada, tanto nacional como del extranjero, sobre el tema de investigación *Experiencias de formación de directivos de educación básica durante su primer año de gestión (2002-2004)*.
- Diseño, instrumentación, pilotaje y aplicación del cuestionario *Resultados de experiencias sobre gestión educativa* a una muestra no probabilística de 110 directivos de centros de educación básica, ciclo secundaria, 60 fueron aplicados en el Distrito Federal y 50 en el Estado de México.
- Elaboración y aplicación de un cuestionario especial para directivos de centros de educación básica; “*International Study of the Preparation of Principals*”.
- Realización de sesiones con grupos de

enfoque, de los que se tomó una muestra representativa aleatoria de los directivos de nivel secundaria del Distrito Federal, cuya experiencia oscilaba entre uno y dos años de gestión.

- Sistematización de los resultados de las experiencias de gestión escolar vividas por los directivos.
- Síntesis de resultados, conclusiones y recomendaciones para establecer políticas y estrategias para la futura formación de los directivos y líderes de las instituciones de educación básica del país.

IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la sistematización de experiencias sobre la formación para la gestión de los directivos de educación básica, se observa que los directivos reciben principalmente una formación general en los cursos que se les ofrece de actualización de profesores. Estos cursos han estado a cargo de diferentes instituciones públicas y privadas, entre las que destacan el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Pedagógica Nacional, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y los propios centros de actualización.

La mayor parte de los directivos acceden a sus cargos sin contar con una formación previa para la gestión educativa. Por lo que es necesario sistematizar y ampliar la oferta de programas de formación en gestión, tanto antes de acceder a sus cargos como durante el ejercicio de los mismos, mediante programas de formación en la acción que fomenten al máximo la sistematización de experiencias de gestión.

Se propone que los maestros que tomen cursos de formación como directivos realicen trabajos en colaboración con directivos de centros escolares, para así poder ampliar sus experiencias de práctica de la gestión.

Entre el conjunto de competencias y conocimientos indispensables de desarrollar en el desempeño de la gestión escolar se tienen los relacionados con los siguientes elementos:

aspectos normativo - jurídicos sobre la aplicación de la legislación educativa; habilidades de negociación, y relaciones humanas y manejo del personal.

Los *mayores problemas* enfrentados por los directivos de educación básica son, en primer lugar, el exceso de trabajo administrativo, el cual no permite que los directivos enfoquen su atención en aspectos de tipo técnico - pedagógico, como revisión de planes y programas de estudio, orientación y asesoría a los profesores, supervisión de grupos, entre otras actividades. En segundo lugar mencionan la falta de adaptabilidad de los maestros a usar recursos didácticos de las tecnologías de la información y de la comunicación.

En cuanto a las *mejores experiencias* vividas por los directivos de educación básica en sus centros escolares se encuentran: el apoyo proporcionado por parte de los colaboradores a los directores; el reconocimiento ofrecido a su labor directiva, y el trabajo en equipo con el personal.

En relación con las *peores experiencias* vividas por los directivos se tienen: los problemas con el personal; la falta de aceptación y poca colaboración de los docentes con los directivos; las divisiones entre los docentes que impiden el trabajo colegiado; el tedio para la aplicación de una normatividad generalmente obsoleta, y la falta de apoyo de las autoridades locales, en primera instancia. (véase cuadros 3 y 4).

CUADRO 3. Valoración de competencias adquiridas en los cursos nacionales (CN) y en otros cursos de formación en gestión educativa (OC)

PRIMERA FASE: Síntesis de resultados

REF.	PREGUNTA	D.F.		EDO. MÉX.		GTO.		JAL.		S.L.P.		GENERAL	
		CN	OC	CN	OC	CN	OC	CN	OC	CN	OC	CN	OC
1	Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos para la formación en gestión	8.14	8.11	8.14	8.12	7.59	7.33	8.80	8.33	8.44	8.13	8.16	7.89
2	Desarrollo de competencias para el ejercicio del liderazgo en la instituciones de educación básica.	8.03	8.46	8.36	7.76	7.90	7.67	9.00	8.50	8.78	8.33	8.33	8.10
3	Habilidad para prever el futuro y anticiparse a los problemas.	7.75	8.35	7.89	7.82	7.41	7.12	8.47	8.44	8.37	8.40	7.91	7.90
4	Habilidad para plantear y resolver problemas prioritarios de la gestión educativa.	7.33	8.11	8.32	7.53	7.66	7.33	9.27	8.78	8.52	7.73	8.06	7.83
5	Habilidad para promover la participación social en el diseño, instrumentación y evaluación del proyecto escolar.	7.36	7.65	8.14	7.06	7.52	7.02	8.87	8.44	8.22	8.07	7.90	7.53
6	Capacidad de comunicación y de relaciones humanas.	8.39	8.84	8.50	8.06	7.69	7.74	9.00	8.89	8.70	8.53	8.39	8.35
7	Logro del trabajo en equipo de los profesores de cada centro escolar.	7.75	7.97	8.29	7.88	7.62	7.86	8.80	8.39	8.70	8.73	8.14	8.07
8	Capacidad de negociar conflictos tanto al interior de cada escuela como en relación con la comunidad.	7.28	8.03	7.89	7.29	7.38	7.50	8.33	8.00	8.37	7.93	7.76	7.74
9	Necesidad de delegar la autoridad en el ejercicio de la gestión educativa.	7.11	7.68	7.96	7.47	7.55	7.55	8.20	8.17	8.56	8.33	7.79	7.75
10	Necesidad de propiciar espacios para la creatividad, la innovación, el cambio educativo y la evaluación en los centros escolares y en las instituciones educativas.	7.89	8.03	8.07	7.59	7.10	7.21	9.27	8.83	8.48	7.80	8.03	7.79

CUADRO 4. Síntesis de resultados de la segunda fase

Pregunta 1. ¿Qué elementos de tu formación como profesor(a) tuvieron que ver con el ejercicio de la gestión o el desempeño de cargos directivos en los centros de educación básica? (n=49)	
Categoría de análisis	Frecuencia
Especialidades, maestrías y doctorados	9
Formación normalista	7
Cursos de legislación y administración	18
Experiencia como docente	7
Apoyo técnico y pedagógico	6
Coordinador(a) académico(a)	4
Cursos de manejo de planes y programas SEP	5
Nivelación pedagógica	5
Pregunta 2. ¿Antes de asumir tu cargo directivo actual tuviste la oportunidad de participar en algún curso o programa directamente relacionado con la formación de directivos? (n=49)	
Pregunta 2.1 Especifica el nombre del curso o programa y la institución que lo ofreció.	
Categoría de análisis	Frecuencia
Cursos inducción a directivos	25
No contestó	10
Ninguno	24
Pregunta 2.2 Menciona los dos componentes que te resultaron más útiles. (n=49)	
Categoría de análisis	Frecuencia
Comunicación y relaciones humanas	7
Normatividad	4
No contestó	23
Liderazgo	7
Gestión	9
Pregunta 2.3 Menciona los dos componentes que te resultaron menos útiles. (n=49)	
Categoría de análisis	Frecuencia
Todo útil	5
Ninguno	3
No contestó	29
Tiempo insuficiente	2
Falta de preparación específica	3
Pregunta 3. Menciona dos competencias o conocimientos relacionados con tu trabajo directivo que consideras más necesarios desarrollar para mejorar tu desempeño en la gestión. (n=49)	
Categoría de análisis	Frecuencia
Liderazgo	26
Comunicación y relaciones humanas	18
Normatividad	11
Admon. escolar	12
Gestión escolar	27
Manejo de TIC's y software (estadística)	4

Pregunta 4 *¿Cuáles consideras que han sido dos de los mayores problemas que has encontrado durante tu primer año de gestión como directivo y cómo los has enfrentado? (n=49)*

Categoría de análisis	Frecuencia
Personal	42
Normatividad y trámites administrativos	9
Falta de apoyo de las autoridades	6
Comunicación y relaciones humanas	7
Disciplinar alumnos	4
Organización de trabajo y cultura escolar	5
Sindicato	2
Escasez de Recursos Financieros y materiales	2
Situaciones difíciles con los padres de familia	3
Intransigencia del director	3
Temor al puesto	4

Pregunta 5. *En relación con tus expectativas iniciales sobre el ejercicio de tu cargo directivo, ¿Cuál ha sido tu mejor y peor experiencia en el ejercicio de la gestión como Director(a) de escuela? Describe ambas. (n=49)*

Pregunta 5.1 *Tu mejor experiencia.*

Categoría de análisis	Frecuencia
Apoyo recibido como director	24
Trabajo en equipo	11
Mejoras académicas y materiales	19
No contestó	7

Pregunta 5.2 *Tu peor experiencia. (n=49)*

Categoría de análisis	Frecuencia
Problemas con el personal	23
Aplicación de la normatividad	9
Falta de apoyo de autoridades	11
Pésimas condiciones en el plantel	2
Problemas con padres de familia	4
No contestó	3

Pregunta 6 *¿Qué observaciones y sugerencias consideras oportuno hacer a las instituciones que forman directivos para cubrir lagunas o deficiencias que has observado de la formación en gestión y para mejorar los programas de formación? (n=49)*

Categoría de análisis	Frecuencia
Curso de gestión y liderazgo educativo	33
Asesoría y seguimiento de cursos	5
Ajuste de fechas y tiempos de cursos	4
Cursos prácticos y dinámicos	10
Normatividad	3
No contestó	5
Actualización permanente	5

V. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Las experiencias internacionales coinciden en reconocer que la calidad de la educación se juega en los centros escolares.

1. En el contexto de cambio de paradigmas de los sistemas educativos, se hace necesario instrumentar procesos de gestión educativa estratégica en los centros escolares.
2. Los mayores logros de los cursos para formación de directivos de centros escolares, en la opinión de los directores, se han alcanzado en los campos de *relaciones humanas y comunicación, motivación, valoración del trabajo en equipo* y del *trabajo colegiado*.
3. La valoración global de las competencias básicas de gestión logradas en los cursos para directivos hasta ahora ofrecidos, resultó con promedios generales de 7.76 a 8.33 en seis entidades de la República, de acuerdo con las opiniones de los directores participantes.
4. Los directores que participaron en los cursos de formación para la gestión no lograron comprender el sistema de financiamiento descentralizado por el Programa Escuelas de Calidad (PEC).
5. Los recursos financieros de apoyo a los programas de formación en gestión educativa han resultado insuficientes y se pueden observar algunas inequidades y desequilibrios en su distribución y aplicación.
6. Hace falta verificar en campo los cambios en el desempeño cotidiano de la gestión de los directivos que participaron en los cursos de formación en gestión.
7. Se recomienda a la DGDGIE de la SSEB la promoción de encuentros para el intercambio de experiencias entre los responsables de los programas de formación para la gestión y el desarrollo de estudios de seguimiento de los egresados de estos programas.
8. Integración de una red mexicana de especialistas en formación para la gestión con el apoyo del COMIE.

9. Aprovechamiento de la *Red Forgestion* de la oficina regional del IPEE/UNESCO Buenos Aires. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/>

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Álvarez, I. (2002). *Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional*. México: Taller Abierto.
- Álvarez, I. y colaboradores (2003). Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica. *Informes Finales de Investigación Educativa*. Clave: PFIE 02/32-2.7-68. México: SEByN e IPN.
- Álvarez, I. (2003). El desafío de la calidad en la educación básica, *Revista Educare* del PEC, (3), p. 37-45.
- Álvarez, I. Iturbe, Elizabeth y colaboradores (2005). *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*. México: Taller Abierto.
- Brassard, A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion*. Montreal: Éditions Nouvelles.
- Mintzberg, H. (1998). The manager's job. Folklore and fact. *Harvard Business Review on Leadership*, 1-16.
- Muñoz, S. (1993). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. Buenos Aires: IPEE/UNESCO.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IPEE Buenos Aires.
- SEP (2000). *Antología: la gestión educativa*. México: SEP.
- UNESCO/OREALC (1996). *Boletín del Proyecto Principal de Educación*, núm. 42. Santiago de Chile: UNESCO.

ANEXO I. CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

SECCIÓN I. CURSOS NACIONALES PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA (PRIMARIA O SECUNDARIA)

INSTRUCCIONES. Después de leer atentamente cada número, sección o inciso, marca con una sola (X) el paréntesis que mejor corresponda a la realidad.

Función directiva que desempeñas actualmente: _____

- 0.1 ¿Participaste en el Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria?
Sí () No (). **En caso positivo** (anota el puntaje obtenido en la última evaluación ___) continúa en esta misma página. **En caso negativo**, pasa a la Sección II (págs. 4 y 5).
- 0.2 ¿Participaste en el Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria?
Sí () No (). **En caso positivo** continúa en esta misma página. **En caso negativo**, pasa a la Sección II (págs. 4 y 5).
- 0.3 ¿Participaste en algún otro curso o programa importante para la formación de directivos de instituciones de educación básica?
Sí () No (). **En caso positivo**, contesta también la Sección II (págs. 4 y 5). **En caso negativo**, pasa a la sección III (pág. 6).

SECCIÓN I. 1 ¿En qué grado tu participación en los Cursos Nacionales para Directivos de Educación Primaria o Secundaria contribuyó al logro de los resultados que se mencionan a continuación?

ESCALA: MA= Muy alto; A= Alto; M= Medio; B= Bajo; N= Nulo

RESULTADOS LOGRADOS	MA	A	M	B	N
1. Clarificación de la misión del sistema educativo nacional.	()	()	()	()	()
2. Logro de consensos sobre los fines, objetivos y misión de la educación básica.	()	()	()	()	()
3. Identificación y valoración de los problemas y desafíos que enfrenta la gestión o dirección de centros escolares.	()	()	()	()	()
4. Conocimiento y comprensión de las bases filosóficas y del contenido de las leyes, general y estatal, de educación.	()	()	()	()	()
5. Desarrollo de tus habilidades directivas o de competencias básicas para el mejoramiento de la gestión escolar.	()	()	()	()	()
6. Fortalecimiento de tus habilidades para el ejercicio del liderazgo y la coordinación del proyecto escolar.	()	()	()	()	()
7. Identificación y valoración de factores, internos y externos, que contribuyen a mejorar la calidad de la educación básica.	()	()	()	()	()
8. Énfasis sobre la importancia y necesidad de promover la innovación educativa y el cambio en los centros escolares.	()	()	()	()	()
9. Importancia del trabajo en equipo entre los profesores de una escuela y de la acción académica colegiada.	()	()	()	()	()
10. Convencimiento del valor estratégico del proyecto escolar para mejorar el aprendizaje y la calidad de la educación.	()	()	()	()	()
11. Valoración de la contribución de la educación básica a la formación integral de las personas y al desarrollo social.	()	()	()	()	()
12. Énfasis en la importancia de la promoción de valores para lograr una formación integral de las personas.	()	()	()	()	()
13. Desarrollo de tus habilidades de comunicación y de relaciones humanas para promover el trabajo en equipo y la participación social en la educación.	()	()	()	()	()
14. Desarrollo de habilidades para la coordinación y evaluación de programas y proyectos educativos.	()	()	()	()	()
15. Fortalecimiento de tus habilidades personales para el mejoramiento de la organización y gestión de escuelas.	()	()	()	()	()

SECCIÓN I.2 INSTRUCCIONES. Contesta en forma clara y breve a los puntos del guión adjunto, de acuerdo con tus observaciones y experiencias de participación en los cursos nacionales para directores de primaria y secundaria; así como a las aplicaciones prácticas que has logrado realizar en el centro escolar a tu cargo. (Si el espacio no es suficiente, puedes completar tus respuestas al reverso de la hoja, anotando los números e incisos correspondientes).

1.2.1 Expresa un comentario global y personal de valoración sobre el desarrollo general de los cursos nacionales en que has participado.

1.2.2 Menciona dos de los logros más importantes de los cursos nacionales.

1°

2°

1.2.3 Qué es lo que más te agradó de los cursos nacionales.

1.2.4 Menciona dos de los cambios más exitosos que has logrado realizar en tu escuela para el mejoramiento del aprendizaje.

1°

2°

1.2.5 Menciona dos cambios relacionados con la organización y gestión de centros escolares que has intentado realizar pero sin lograr el éxito esperado.

1°

2°

1.2.6 Qué es lo que más te desagradó o menos te sirvió de los cursos nacionales

1.2.7 Desempeño de tus compañeros de grupo, en los cursos nacionales.

1.2.8 Desempeño de los profesores asesores de los cursos nacionales.

1.2.9 Sugerencias para el futuro desarrollo y mejoramiento de los cursos nacionales.

1.2.10 Comentarios, sugerencias o recomendaciones sobre lo que un director de escuela primaria o secundaria puede hacer para que la gestión escolar contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación básica.

SECCIÓN II. PARTICIPACIÓN EN OTROS PROGRAMAS O CURSOS PROMOVIDOS EN LOS CONTEXTOS ESTATAL O INSTITUCIONAL PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA

Si te ha tocado participar en algún otro curso o programa destinado a directores de primaria o secundaria, **menciona el nombre del programa o curso más importante de este tipo en que has participado en los últimos cinco años**. Anota el periodo de su instrumentación y su duración en horas **(en caso negativo pasa a la Sección III, pág. 6)**.

Nombre del programa o curso: _____.

Institución educativa que lo ofreció: _____.

Periodo de impartición: _____ Duración en horas: _____.

INSTRUCCIONES. Después de leer atentamente cada número, sección o inciso, marca con una sola (X) en el paréntesis que corresponda.

SECCIÓN II.1 ¿En qué grado tu participación en el curso o programa, anotado en el primer párrafo de esta página, contribuyó al logro de los resultados que se mencionan a continuación?

ESCALA: MA= Muy alto; A= Alto; M= Medio; B= Bajo; N= Nulo

RESULTADOS LOGRADOS	MA	A	M	B	N
1. Clarificación de la misión del sistema educativo nacional.	()	()	()	()	()
2. Logro de consensos sobre los fines, objetivos y misión de la educación básica.	()	()	()	()	()
3. Identificación y valoración de los problemas y desafíos que enfrenta la gestión o dirección de centros escolares.	()	()	()	()	()
4. Conocimiento y comprensión de las bases filosóficas y del contenido de las leyes, general y estatal, de educación.	()	()	()	()	()
5. Desarrollo de tus habilidades directivas o de competencias básicas para el mejoramiento de la gestión escolar.	()	()	()	()	()
6. Fortalecimiento de tus habilidades para el ejercicio del liderazgo y la coordinación del proyecto escolar.	()	()	()	()	()
7. Identificación y valoración de factores, internos y externos, que contribuyen a mejorar la calidad de la educación básica.	()	()	()	()	()
8. Énfasis sobre la importancia y necesidad de promover la innovación educativa y el cambio en los centros escolares.	()	()	()	()	()
9. Importancia del trabajo en equipo entre los profesores de una escuela y de la acción académica colegiada.	()	()	()	()	()
10. Convencimiento del valor estratégico del proyecto escolar para mejorar el aprendizaje y la calidad de la educación.	()	()	()	()	()
11. Valoración de la contribución de la educación básica a la formación integral de las personas y al desarrollo social.	()	()	()	()	()
12. Énfasis en la importancia de la promoción de valores para lograr una formación integral de las personas.	()	()	()	()	()
13. Desarrollo de tus habilidades de comunicación y de relaciones humanas, para promover el trabajo en equipo y la participación social en la educación.	()	()	()	()	()
14. Desarrollo de habilidades para la coordinación y evaluación de programas y proyectos educativos.	()	()	()	()	()
15. Fortalecimiento de tus habilidades personales para el mejoramiento de la organización y gestión de escuelas.	()	()	()	()	()

SECCIÓN 2.2 INSTRUCCIONES. Contesta, en forma clara y breve, a los puntos del guión adjunto, de acuerdo con tus observaciones, experiencias y resultados que has logrado alcanzar como consecuencia de tu participación en el curso o programa estatal o institucional para directivos de instituciones de educación básica (preescolar, primaria o secundaria) que seleccionaste al inicio de la Sección II en la pág. 4; así como las aplicaciones prácticas que has logrado realizar en el centro escolar a tu cargo. (Si el espacio no es suficiente, puedes completar tus respuestas al reverso de la hoja, anotando los números e incisos correspondientes).

2.2.1 Expresa un comentario global y personal de valoración sobre el desarrollo general del curso o programa estatal o institucional seleccionado en la pág. 4.

2.2.2 Menciona dos de los logros más importantes de ese curso o programa.

1°

2°

2.2.3 Qué fue lo que más te agradó del curso o programa estatal o institucional.

2.2.4 Menciona dos de los cambios más exitosos que has logrado realizar en tu escuela, como consecuencia de ese curso o programa, para el mejoramiento del aprendizaje.

1°

2°

2.2.5 Menciona dos cambios relacionados con la organización y gestión de centros escolares que has intentado realizar pero sin lograr el éxito esperado.

1°

2°

2.2.6 Qué fue lo que más te desagradó o menos te sirvió de ese curso o programa.

2.2.7 Desempeño de tus compañeros de grupo en ese curso o programa.

2.2.8 Desempeño de los profesores asesores de ese curso o programa.

2.2.9 Sugerencias para el futuro desarrollo y mejoramiento de este tipo de cursos o programas estatales o institucionales.

2.2.10 Comentarios, sugerencias o recomendaciones sobre lo que un director de escuela primaria o secundaria puede hacer para que la gestión escolar contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación básica.

SECCIÓN III. GRADO DE IMPORTANCIA ASIGNADO POR LOS CURSOS Y PROGRAMAS A LAS COMPETENCIAS BÁSICAS PARA LA GESTIÓN

INSTRUCCIONES. De acuerdo con las experiencias que has tenido al participar en los cursos nacionales para directivos de educación básica o en otros cursos o programas mencionados en la Sección II de este cuestionario, **califica por favor utilizando una escala del 1 al 10**, en qué grado hicieron énfasis estos cursos a fin de preparar a los maestros participantes para enfrentar los siguientes desafíos de la gestión en la educación básica:

DESAFÍOS	CURSOS NACIONALES	OTROS CURSOS
	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN
1°. Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigma en los sistemas educativos para la formación en gestión.		
2°. Desarrollo de competencias para el ejercicio del liderazgo en las instituciones de educación básica.		
3°. Habilidad para prever el futuro y anticiparse a los problemas.		
4°. Habilidad para plantear y resolver problemas prioritarios de la gestión educativa.		
5°. Habilidad para promover la participación social en el diseño, instrumentación y evaluación del proyecto escolar.		
6°. Capacidad de comunicación y de relaciones humanas.		
7°. Logro del trabajo en equipo de los profesores de cada centro escolar.		
8°. Capacidad de negociar conflictos tanto al interior de cada escuela como en relación con la comunidad.		
9°. Necesidad de delegar la autoridad en el ejercicio de la gestión educativa.		
10°. Necesidad de propiciar espacios para la creatividad, la innovación, el cambio educativo y la evaluación en los centros escolares y en las instituciones educativas.		

44

1.2.3 Observaciones y sugerencias para la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en relación con la organización y desarrollo de futuros cursos o programas para la formación de directivos de instituciones de educación básica.

1.2.4 Observaciones y sugerencias para la Secretaría de Educación del estado en relación con la organización y desarrollo de futuros cursos o programas para la formación de directivos de instituciones de educación básica.

A nombre de la subsecretaría de la educación básica y normal y del IPN agradecemos la comunicación de tus valiosas experiencias.

ANEXO 2

SEGUNDA FASE. Cuestionario para directivos de centros de educación básica

0. *Datos generales del participante:* nombre, lugar y fecha de nacimiento, nacionalidad, género, edad, carrera profesional y grado máximo de estudios, años de experiencia profesional, programas de formación para la gestión y/o iniciación a la gestión e institución, fecha de inicio en el cargo como directivo, tipo de preparación previa al cargo, escuela de adscripción a su cargo, zona, sector, región, teléfono, nivel al que pertenece y correo electrónico.

Preguntas a directivos

1. ¿Qué elementos de tu formación como profesor(a) tuvieron que ver con el ejercicio de la gestión o el desempeño de cargos directivos en los centros de educación básica? Especifica instituciones, programas y principales contenidos.
2. Si antes de asumir tu cargo directivo actual tuviste la oportunidad de participar en algún curso o programa directamente relacionado con la formación para la gestión. Especifica el nombre del curso o programa y la institución que lo ofreció.
 - 2.1 Menciona los dos componentes que te resultaron más útiles.
 - 2.2 Menciona los dos componentes que te resultaron menos útiles.
3. Menciona dos competencias o conocimientos relacionados con tu trabajo directivo que consideras más necesario desarrollar para mejorar tu desempeño en la gestión.
4. ¿Cuáles consideras que han sido dos de los mayores problemas que has encontrado durante tu primer año de gestión como directivo y cómo los has enfrentado?
5. En relación con tus expectativas iniciales sobre el ejercicio de tu cargo directivo ¿Cuál ha sido *tu mejor* y *tu peor experiencia* en el ejercicio de la gestión como Director(a) de Escuela? Describe ambas.
6. ¿Qué observaciones y sugerencias consideras oportuno hacer a las instituciones que forman directivos para cubrir las lagunas o deficiencias que has observado en la formación para la gestión y para mejorar estos programas?