

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: L. A. M. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ DÁMAZO
ASESORA: MAESTRA MARIA TERESA ESQUIVIAS SERRANO

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2004

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de implementación presentado

por

L.A.M. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ DÁMAZO

ante la Universidad Virtual

Del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo de 2004.

RESUMEN

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo de 2004

MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ DÁMAZO

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN MILITAR
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
EN MÉXICO, DISTRITO FEDERAL**

Dirigido por la Maestra Maria Teresa Esquivias Serrano

La necesidad de disponer de personal con mayor y mejor preparación en funciones directivas en las Instituciones Educativas en el Sistema Educativo Militar, creó la inquietud de efectuar ésta investigación, que permitió identificar y organizar los contenidos teórico-prácticos mediante una postura fenomenológica, considerados necesarios para que incidan en estos administradores, como parte de su preparación profesional.

Se incluyeron conocimientos y habilidades que caen dentro de la practica pedagógica, administrativa, de tecnología, gerencial, de liderazgo, profesional y de investigación, aglutinándose desde dos puntos de vista, uno Administrativo-Gerencial y otro Pedagógico-Educativo, aspectos que orientan a los directivos educativos en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades en un mejor desempeño.

Sobre la base descrita, se establecieron los contenidos temáticos del proyecto, organizándose el plan y programa de estudios, que fue redactado con el objeto de formalizar su estructura, teniendo en mente las características y cualidades del personal en quien será implementado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.	. iii
AGRADECIMIENTO.	. iv
RESUMEN.	. v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.	. vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.	. ix

CAPITULO I ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO

1.1. Introducción y establecimiento de necesidades.	.1
1.1.1. Introducción.	.1
1.1.2. Establecimiento de necesidades.	.3
1.2. Objetivos.	.4
1.2.1. Objetivos generales.	.4
1.2.1. Objetivos específicos.	.5
1.3. Diagnostico.	.5
1.4. Beneficios esperados.	.10
1.5. Justificación.	.12
1.5.1. Conveniencia.	.12
1.5.2. Relevancia social	.13
1.5.3. Implicaciones prácticas	.13
1.5.4. Valor Teórico.	.14
1.5.5. Utilidad metodológica.	.14
1.6. Delimitación del estudio.	.15

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades .	.16
2.2. Conceptos y teorías .	.16
2.3. Niveles educativos donde se consideran actividades directivas.	.19
2.4. Conocimientos y habilidades consideradas para directivos .	.20
2.5. Áreas comunes de desempeño para directivos. .	.22
2.6. Modelo por áreas para desempeño de directivos.	.23
2.7. Áreas específicas de desempeño para directivos.	.24

2.8. El Currículum.25
2.9. Taxonomía de los verbos para el aprendizaje.27
2.10. Evaluación.27
2.10.1. Evaluación Curricular.28

CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

3.1. Descripción de la propuesta..30
3.2. Enfoque metodológico del estudio.33
3.3. Muestra..35
3.4. Técnicas de recolección de datos.35
3.4.1. Instrumentos (prueba piloto).36
3.4.1.1. Lista de cotejo.37
3.4.1.2. Evaluación del desempeño.38
3.5. Producto terminado.39
3.5.1. Plan de estudios.40
3.5.1.1. Objetivos generales de las asignaturas40
3.5.1.2. Estrategias de aprendizaje.42
3.5.1.3. Red de asignaturas.43
3.5.1.4. Perfil de egreso43
3.5.1.4.1 Conocimientos44
3.5.1.4.2. Habilidades y técnicas.44
3.5.1.4.3. Actitudes.44
3.5.1.5. Perfil de Ingreso.45
3.5.1.6. Evaluación.45
3.5.2. Programa de estudios.46
3.5.2.1. Asignaturas.46
3.5.2.2. Carga académica.78
3.6. Cronograma y presupuesto.78
3.6.1. Cronograma.78
3.6.2. Presupuesto.79
3.7. Análisis de datos y resultados.80
3.7.1. Análisis de datos.80
3.7.2. Resultados de la prueba.81

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .

4.1. Conclusiones.83
4.2. Recomendaciones.85

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.86
ANEXOS.91
Anexo A. Modelo de cuestionario para auto-evaluación.91

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No. 1. Descripción de roles y áreas para directivos en otros países.7
Tabla No. 2. Descripción de roles y áreas para directivos en el país8
Tabla No. 3. Clasificación por áreas de desempeño, conocimientos y habilidades.9
Tabla No. 4. Prospectos para cursar la capacitación para Directivos.12
Tabla No. 5. Áreas comunes de desempeño de directivos.22
Tabla No. 6. Modelo de cualidades directivas.24
Tabla No. 7. Conocimientos y habilidades para directivos.25
Tabla No. 8. Descripción de los dominios por áreas de aprendizaje.27
Figura No. 1. Precisión y distinción del concepto currículo.26
Figura No. 2. Red de asignaturas.43
Figura No. 3. Grafica de desempeño por género.81
Figura No. 4. Participantes por genero.82
Figura No. 5. Años de servicio de los participantes.82

CAPITULO I ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO.

1.1. Introducción y establecimiento de necesidades.

1.1.1. Introducción

El crecimiento sostenido de un estado y su inmersión en el concepto de mundo globalizado, exige a los actores del progreso nacional a que cada vez sea mayor y mejor su desempeño laboral para contribuir significativamente al crecimiento y desarrollo del país. La competencia profesional, el establecimiento de estándares y la certificación de calidad (Ishikawa, 1988) concibe necesariamente la identificación e implementación de contenidos óptimos para la capacitación y profesionalización del personal que en todos los niveles de la producción y la administración de recursos influye categóricamente.

La calidad del desempeño educativo es determinante en el crecimiento del ser humano, la capacitación y actualización permanente constituyen esa necesidad como desarrollo de vida y carrera de cualquier docente o administrador educativo que pretende llevar una continuidad en el tiempo como parte de su movilidad vertical o paralela, y que para K. Davies (en Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1994) las características de población, especialización en las tareas, solidaridad entre sus miembros, y continuidad en el tiempo, corresponden a la población y por consecuencia lógica se debe actuar en la capacitación de los únicos actores con capacidad pensante para generar el progreso: *El Ser Humano*.

En este sentido y con el fin de mantener convenientemente informados a los administradores de planteles educativos, o susceptibles de serlo, se investigó cuáles serían los conocimientos y habilidades necesarias e indispensables para el desempeño eficiente de un directivo, que en su momento involucre al personal académico de los planteles educativos de un sistema dado.

El proyecto se dividió en dos partes, en la primera se llevo a cabo la investigación con el fin de identificar los conocimientos y habilidades para directivos, la cual a su vez se desarrollo en tres etapas siendo la propuesta de investigación, el desarrollo del estudio, y la

presentación del reporte final. La segunda parte se subdividió en tres fases, siendo el desarrollo del proyecto educativo, la implementación y evaluación mediante aplicación de una prueba selectiva de factibilidad, concluyendo con el reporte final del proyecto.

La primera etapa, constituye la propuesta de investigación y considera para su desarrollo el tema de "Conocimientos y Habilidades para Directivos Educativos", delimitada por un marco teórico que identifica y recopila literatura sobre adquisición y desarrollo de competencias para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los directivos de instituciones educativas, buscándose datos importantes mediante la consulta de documentos escritos y digitalizados, que se localizan en tesis, ensayos, libros, artículos, cursos y otros, cuyos datos se observaron y organizaron empleando una postura fenomenológica, cuyas dimensiones finas se basan en aspectos teóricos, considerando la forma holística, empleando la metodología cualitativa y mediante una aproximación objetiva, principalmente (Valenzuela, 2003).

La segunda etapa consistió en la recolección y clasificación de datos, seleccionando aquellos susceptibles de transformarse en información de valor, lo cual permitió establecer el marco teórico, el diseño de instrumentos para analizar los contenidos obtenidos y posteriormente su registro y de esta manera determinar la información de interés para el proyecto, concluyendo con el análisis preliminar.

La tercera etapa, se refiere al análisis de los datos recabados y la conversión en información de valor, traduciéndose en la propuesta de conocimientos y habilidades para los directivos, que se incluyeron como parte de la planeación y posterior implementación.

La primera fase contiene la identificación de las necesidades del diseño y de la implementación del proyecto, la identificación de la población a la cual se dirige la enseñanza y por último la redacción de objetivos educativos generales e intermedios.

La segunda fase considera la implementación de los contenidos, organizando el proceso enseñanza-aprendizaje para la impartición en forma presencial de una parte de la temática seleccionada, establecimiento de una muestra poblacional y la evaluación de la

implementación, lo cual permitió comprobar la factibilidad de realización y definir su eficiencia en la capacitación de directivos.

La tercera fase lo constituye el reporte final, en el cual se integran las dos fases anteriores, analizándose los datos para arribar a las conclusiones y recomendaciones, es en esta fase donde se relacionan las diferentes partes del proyecto fusionándose en un todo.

1.1.2. Establecimiento de necesidades

Quién ha dejado de preguntarse en algún momento de su crecimiento de carrera en el ámbito educativo ¿cuál o cuáles son las cualidades que deben incidir en una persona para desempeñarse apropiadamente como director en una institución educativa? ¿Cuál ha sido la respuesta?, Ser un líder, haber cursado una exitosa carrera magisterial, acreditar el nivel educativo como profesionista, lograr que cada año egresen satisfactoriamente un mayor número de alumnos, o acaso comprobar que se ha elevado el nivel educativo ¿cuáles son? la moneda está en el aire.

La existencia de estudios, tesis, cursos e información dispersa, escrita y/o digitalizada que aporta información para la solución, bajo la perspectiva particular de cada cual, hace crecer la problemática, por lo que se tomó como inquietud y perspectiva de la investigación éste sentir; habiéndose precisado la idea para la investigación se tradujo en la definición de la temática (Hernández S. R., Fernández C. C. Y Baptista L. P., 2003), siendo la que se escribe a continuación.

“Cuáles son los Conocimientos y Habilidades para los Directivos de Instituciones Educativas”

Ésta pregunta a su vez genera inquietud, no solo en los directivos, sino de la misma forma entre el personal académico y docente de toda institución educativa privada o pública, ya que como parte de su desempeño y desarrollo de vida y carrera, seguramente se preocupan y sienten el anhelo o deseo para ocupar los cargos administrativos de directores o subdirectores de algún plantel educativo, los que debidamente capacitados redundará en su beneficio y en el de la institución.

La impartición de los contenidos seleccionados en la investigación, impactará favorablemente la eficiencia administrativa en el desempeño de funciones directivas al personal docente, académico y al propiamente dicho directivo, permitiendo disponer de un grupo selecto de candidatos, que dispongan de una apropiada capacitación y un mejor desempeño, para cuando asuman la responsabilidad de ocupar los cargos educativos de mayor nivel en las instituciones educativas del sistema, como son director y subdirector y lograr alcanzar con una elevada probabilidad de éxito las funciones asignadas.

De lo anterior se tiene la certeza de estar en condiciones de poder disponer mejor personal para el desempeño en cargos educativos, selección adecuada de directivos; capacitación del personal docente y académico, eficiencia en la selección del personal directivo de instituciones educativas, fomento de la competencia profesional, una mejor expectativa de desarrollo de vida y carrera y el lograr y/o mantener una certificación educativa de reconocimiento de desempeño de calidad.

1.2. Objetivos

Estos objetivos fueron establecidos sobre la base de los resultados palpados en la investigación exploratoria previa, observándose que la información es dispersa, que se carece de una línea específica de orientación o seguimiento y que en varios de los casos se encuentra estructurada sobre la base de la necesidad particular de alguna institución.

Inicialmente se indican los objetivos correspondientes al concepto en general y directamente concatenados los objetivos que dan la guía específica para la investigación.

1.2.1. Objetivos generales

- Seleccionar los conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades, funciones y el fomento del desarrollo de los directivos educativos.

- Identificar cualidades necesarias para el eficiente ejercicio de la función directiva, con la visión de implementarlas y promocionarlas formalmente, para beneficio personal, profesional, movilidad vertical y competencia institucional.

1.2.2. Objetivos específicos

- Seleccionar los conocimientos y habilidades que impactan en el desempeño eficiente del personal que se desenvuelve en el cargo o aspira a prestar sus servicios como directivo en instituciones educativas.
- Implementar un método de educación presencial o a distancia, como parte de su capacitación o actualización directiva, para mejorar la movilidad vertical y desarrollo de vida del personal de la institución.
- Proporcionar una visión holística de los criterios y procedimientos que requiere un directivo educativo para desempeñar una gestión eficiente en el cargo.
- Sistematizar la capacitación técnica educativa y práctica profesional, en el personal docente, académico y directivo, proporcionándole herramientas de conocimiento y habilidades que permitan fundamentar y privilegiar su desempeño y gestión educativa con mayor probabilidad de éxito en los puestos administrativos de dirección.
- Proveer una preparación óptima para la dirección educativa y capacitación docente que fundamente una adecuada certificación, por parte de los organismos de evaluación y certificación de instituciones educativas.
- Ampliar la visión y perspectiva de la función directiva mediante el entendimiento de las áreas seleccionadas que involucran la responsabilidad como director de un plantel.

1.3. Diagnóstico

Para la determinación de las dimensiones, áreas o rol que deben incidir en un administrador educativo, es necesario establecer “el qué” y “el cómo” se aborda la investigación, es decir la determinación del universo que se pretende consultar, qué tipo de muestra será seleccionada para la investigación, (Hernández, et al, 2003) cuál o mediante que tipo de técnicas o instrumentos de medición ayudarán en la recolección de los datos que se incluirán en la propuesta, la forma o procesos específicos que permitirán seleccionar y analizar éstos y si requiere alguna forma de codificación (Rodríguez, 1999)

Las diversas fuentes para la obtención de datos, como son maestrías y diplomados impartidos en universidades nacionales o extranjeras, publicaciones de resultados de investigaciones particulares o de instituciones de prestigio y el establecimiento de estándares de acuerdo a una necesidad específica o país, que sin ser la totalidad existente, forman parte del universo de la investigación, son las que se indican a continuación:

- Reportaje: (extracto) Destaca la participación del personal docente para recibir capacitación en gestión escolar. Este año, participaron 50 mil directores y profesores en los talleres de planeación estratégica (16 mil el año pasado) y 10 mil en los de desarrollo de habilidades profesionales directivas (2 mil el año anterior). SEP. México (Destaca la participación docente para recibir capacitación en gestión escolar, en red)
- Artículo: La Universidad de California establece Institutos de Liderazgo para Directores de Escuelas. U.C. Newswire Service, E.U.A. (La prensa, San Diego, E.U.A., en red)
- Artículo: Las escuelas eficaces, por Luis A. Dávalos V. (en red)
- Estudio: Estándares de desempeño para Directores de Establecimientos Educativos en Chile: Seminario Internacional "Gestión Escolar y Liderazgo Directivo", Chile. (Seminario Internacional, en red)
- Trabajo: ¿Cuáles son las Características de Liderazgo del Director de y Supervisor de Educación Básica Efectivo? José María García Garduño, Revisión de la Literatura Internacional y la Investigación Generada en México; Universidad Iberoamericana, México (Simposio de Psicología Educativa y Educación Básica, en red)
- Estudio: ¿Cuál es el papel de los directores en este nuevo contexto que exige mejores habilidades y conocimientos? aborda la experiencia de nueve países miembros de la OCDE, entre ellos México (en red)
- Curso: Líderes a la altura de los nuevos retos; el SEMS (Sistema de Educación Media Superior) realizó el curso de formación directiva. Universidad de Guadalajara, México (Gaceta Universitaria, en red)
- Diplomado: Competencia Directiva; (objetivo) Evaluar la importancia de las habilidades que se requieren actualmente en el entorno organizacional ante los procesos de cambio. Universidad Virtual Anáhuac, México (U. V. A., en red)

- Maestría: Dirección de Centros Educativos; (objetivo) Formar personas con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relevantes y pertinentes al trabajo propio de un Director o Coordinador. Universidad Virtual Anáhuac, México (U. V. A. en red)

Tomando los datos obtenidos en las fuentes de información antes indicadas, se elaboraron dos cuadros sinópticos (Tabla No. 1. Descripción de roles y áreas para directivos en otros países y Tabla No. 2. Descripción de roles y áreas para directivos en el país) en donde se pueden comparar los roles de desempeño y las áreas de responsabilidad que se consideran como atributos indispensables para una adecuada gestión directiva en cada organismo.

Tabla No. 1. Descripción de roles y áreas para Directivos Escolares en otros países.

Organismos	Roles	Áreas
Chile	Gerencial Pedagógico	<input type="checkbox"/> Docentes <input type="checkbox"/> Financiero-administrativas <input type="checkbox"/> Organizacionales
Australia	Liderazgo Administrativo	<input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Pedagógica <input type="checkbox"/> Financiera.
Escocia	Pedagógico Administrativo.	<input type="checkbox"/> Valores Profesionales <input type="checkbox"/> Funciones de Administración <input type="checkbox"/> Habilidad Profesionales.
Estados Unidos	Liderazgo	<input type="checkbox"/> Conocimiento. <input type="checkbox"/> Habilidades. <input type="checkbox"/> Disposición. <input type="checkbox"/> Desempeño.
	Dirección Ejecutivo (Universidad de California)	<input type="checkbox"/> Académica. <input type="checkbox"/> Habilidades analíticas. <input type="checkbox"/> Perspectivas Interdisciplinarias.
Inglaterra	Liderazgo Pedagógico Administrador	<input type="checkbox"/> Pedagógico. <input type="checkbox"/> Administrador. <input type="checkbox"/> Financiero. <input type="checkbox"/> Organizacional.
Nueva Zelanda	Administrativo	<input type="checkbox"/> Enseñanza. <input type="checkbox"/> Liderazgo. <input type="checkbox"/> Aprendizaje.

Tabla No. 2. Descripción de roles y áreas para Directivos Escolares en el país.

Organismos	Roles	Áreas
Universidad Virtual Anáhuac, México. (Mtría. y Diplomado)	Pedagógico-Educativo. Administrativo-Gerencial	1. Conocimientos 2. Habilidades 3. Actitudes
Dávalos (1999)	Liderazgo Pedagógico Educativo	1. Liderazgo 2. Desempeño alumno y docente 3. Ambiente agradable 4. Habilidades básicas 5. Evaluación académica 6. Retroalimentación escolar
S. E. P.	Académicas Pedagógicas	1. Gestión escolar 2. Planeación estratégica 3. Habilidades profesionales
SEMS Universidad de Guadalajara	Administrativo Liderazgo	1. Planeación 2. Organización. 3. Administración 4. Procesos académicos 5. Procesos administrativos

El muestreo involucró la identificación, revisión, y selección de literatura que se localizó en las fuentes digitalizadas, que contenían datos de áreas educativas, roles de desempeño, facultades de desarrollo, conocimientos pedagógicos, habilidades de liderazgo, conocimientos administrativos y actitudes diversas de desempeño, que permiten orientar la elaboración de un estándar específico para la capacitación de los prospectos para ocupar los cargos directivos de los planteles del sistema educativo particular y el desarrollo profesional de directivos; la exploración se desarrolló mediante incursiones en internet y en biblioteca digital del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey (I.T.E.S.M.) primordialmente, ubicándose y registrándose los datos localizados de fuentes formales e informales que se encuentran en libros, tesis, ensayos, artículos y apuntes.

Se considera conveniente enmarcar los datos de roles y áreas deseables para la capacitación de maestros preparados para ejercer los cargos de mayor responsabilidad en una institución educativa, relacionándolos con los disponibles hasta el momento, mismos que permiten fundamentar el análisis.

En la Tabla No 3. Clasificación por áreas de desempeño, conocimientos y habilidades para directivos, se consolidan las cualidades reiterativas encontradas como datos en las fuentes de información, las cuales concuerdan como preponderantes para que incidan en los candidatos a puestos directivos.

Tabla No. 3. Clasificación por áreas de desempeño, conocimientos y habilidades para directivos.

Cualidades Directivas	
Áreas de desempeño	Conocimientos y Habilidades.
Pedagógica	Métodos y ayudas didácticas, Enseñanza, Aprendizaje, Evaluación del aprendizaje, Evaluación Institucional, Organizacional y Meta-evaluación, El Currículo,
Administrativa	Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros
Gerencial	Organización, Planeación estratégica, Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
Tecnológica	Procesador de textos, Base de datos, Presentaciones y exposiciones, Internet.
Liderazgo	Trabajo en equipo, Roles y tipo de lideres, Actitudes personales
Profesionales	Relaciones interpersonales y sociales Habilidades Intelectuales, Inteligencia Emocional.
Investigación	Modelos educativos y Métodos de Investigación.

Bajo la perspectiva que se describe, hubiera sido aventurado establecer los límites de la población seleccionada en cuanto a tamaño real, población finita o infinita, discreta o

continua, proceso aleatorio o no. Por lo que en relación con la muestra, el procedimiento en éste sentido fue mediante muestreo simple, que supone la existencia de un registro de casos similares, de los cuales se toman los que incluyen conocimientos, habilidades, actividades y actitudes recurrentes que involucra el desempeño de los directivos escolares.

La obtención de los datos fue mediante la recolección directa de las fuentes de información, tomando aquellos que incidían con las cualidades o actividades de un director efectivo.

Motivado por la diversidad de instrumentos disponibles para el procesamiento de la información, se adoptó la técnica específica para obtención de datos denominada agrupación y comparación de resultados por áreas de competencias para un director educativo, la cual consiste en la consideración de cualidades repetitivas o de incidencia, discriminando los que resultaron aislados o casos únicos, los más frecuentes fueron analizados bajo la perspectiva empírica y de atención genérica, habiéndose determinado la importancia que reviste para los directivos de los planteles del sistema.

Del universo explorado, los datos identificados y registrados, fueron procesados y analizados bajo el concepto cualitativo y con la percepción de la forma holística, transformándolos en información de valor, que da respuesta a las incógnitas planteadas como parte trascendental de la autopoiesis de la organización, que son de interés para el estudio y su implementación.

Se utilizó la secuencia lógica de búsqueda y recolección, clasificación y evaluación, determinación del valor y registro, a la luz de confiabilidad y validez (Valenzuela, 2003).

1.4. Beneficios esperados

La planeación y posterior desarrollo de la investigación sobre conocimientos y habilidades directivas permitió contar con información objetiva, actualizada y concensada, que facilita la reflexión y fomentar en los involucrados un mejor desempeño y responsabilidad como administradores de instituciones educativas.

Otro acierto que significa contar con estos datos ya analizados y estructurados, es que permitió disponer de la información necesaria para su implementación, mediante una plataforma fundamental para la realización de una capacitación apegada a estándares actualizados que beneficie al personal directivo, académico y docente en conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades, aspectos que redundaran en beneficio del sistema educativo.

La presentación de la idea sobre ésta investigación, pretende fomentar las cualidades que deben ejercitar y dominar los docentes y académicos que aspiren o potencialmente sean susceptibles de ocupar cargos directivos, también beneficia a los propios directivos en funciones, ya que se profesionaliza y fundamenta teóricamente su desempeño académico.

Traduciéndose la capacitación y fomento de estos conocimientos y habilidades en la disposición inmediata de una planta de personal dedicado a la actividad educativa de mayor magnitud, con mejor preparación y desempeño eficiente, para desenvolverse adecuadamente en cargos administrativos-educativos.

Otro aspecto relevante se manifiesta en el fomento inmediato de la competencia profesional, ya que cada elemento que integra el sistema educativo estará consciente que existe el recurso de preparación técnico-educativa que le permitirá escalar su carrera en el ámbito educativo y mantener la expectativa de una movilidad vertical y según el caso la movilidad horizontal, repercutiendo directamente en una mejora en el desarrollo de vida.

Pero, no solo sus integrantes saldrán beneficiados, en éste mismo sentido lo obtendrá la propia institución educativa y el sistema, ya que dispondrá de elementos en sus planteles con una capacitación profesional apegada a teoría, que directamente mejorará sus estándares de desempeño directivo, administrativo y docente, con nuevas expectativas de reconocimiento y validación formal, traduciéndose en el logro de estándares de certificación por parte de las autoridades del ramo, como un sistema educativo de alto nivel académico, con prestigio y reconocimiento.

Otro aspecto positivo lo constituye la ampliación de perspectiva y visión para los maestros al capacitarse teóricamente (evitando la experiencia empírica y el desempeño de

dirección mediante la práctica de acierto y error) en las funciones de responsabilidad directivas, ya que se les facilitará el mejor entendimiento mediante el estudio de los contenidos que involucra cada aspecto de su responsabilidad.

1.5. Justificación

La justificación constituye uno de los tres elementos del planteamiento del problema, mediante la cual se indica por qué se realizó la investigación y se exponen sus razones, teniéndose las siguientes respuestas, de acuerdo con el modelo de Hernández, et al (2003)

1.5.1. Conveniencia

En la actualidad el sistema educativo se integra con 43 escuelas de diferentes niveles, destacando por su mayor número las de nivel medio superior y superior, que aproximadamente representan un total de dos mil setenta y nueve prospectos para capacitarse en conocimientos y habilidades directivas, como se indica en el cuadro No. 4 prospectos para cursar la capacitación para directivos.

Tabla No. 4. Prospectos para cursar la capacitación para directivos.

Potencial.	Efectivos
Directivos	86
Académicos	516
Docentes de la planta	559
Docentes externos	774
Docentes de clasificación	230
Total (aproximado)	2,079

Por lo anterior se considera que la impartición de los contenidos de las cualidades y las habilidades consideradas que impactan favorablemente la eficiencia en el desempeño directivo al personal docente, académico y directivo de los planteles educativos, permitirá contar de un selecto grupo de personas, como potenciales administradores educativos, con

mejores expectativas de capacitación y desempeño administrativo-académico, elevando el conocimiento y experiencia técnico-administrativas en el área educativa.

1.5.2. Relevancia social

La formación y capacitación del personal docente atiende a necesidades sociales dentro de los tres niveles de gobierno, cuya tendencia es formar ciudadanos con una mejor cultura y estudios actualizados en los niveles educativos vigentes, acorde a sus edades y desempeño, tanto dentro como fuera de la comunidad en que se desenvuelven.

En el caso particular, la impartición de los contenidos beneficiará a la totalidad de la población de las instituciones educativas que laboran en actividades académicas, ya que si bien de momento prestan sus servicios en el sistema educativo particular de referencia y son potenciales para ocupar los cargos administrativos de dirección, la capacitación adquiere magnitudes relevantes al proyectarse hacia el futuro, ya que les abre las puertas en otras fuentes de trabajo, que sumado a su experiencia, están en condiciones de poder prestar sus servicios inmediatamente o cuando dejen de prestar sus servicios en la organización, representando un beneficio directo de movilidad, desarrollo de vida, prestigio y terapia ocupacional productiva.

1.5.3. Implicaciones prácticas

La explotación del resultado de la investigación, traducida en la impartición de estos, permitirá tener información teórica vigente de conocimientos y habilidades que implícitamente debe dominar todo administrador educativo de un plantel, lo cual optimizará el desempeño de sus actividades y fomentará la competencia técnica, incrementando sus expectativas de movilidad vertical o paralela, en la propia institución o en otra similar.

Dará respuesta a la necesidad de contar con información teórica y holísticamente fundamentada, que permita estandarizar la capacitación administrativa, técnica y educativa del personal que ocupe funciones directivas y que en la mayoría de los casos cuenta con una amplia cultura y conocimientos empíricos, pero limitado acervo teórico para su desenvolvimiento y proyección como administrador educativo.

1.5.4. Valor teórico

Permitirá estandarizar los conocimientos y habilidades que son deseables dominen las personas que potencialmente se encuentren en posibilidad de ocupar la dirección de algún plantel, así mismo como fundamento teórico de sus experiencias, ratificación y actualización de los estudios similares cursados y el establecimiento de una comunicación y entendimiento doctrinario generalizado, que abra un canal directo entre administradores educativos en el sistema educativo donde laboran y las instituciones que disponen de personal que se dedica ampliamente a la investigación y desarrollo de las nuevas tendencias educativas, administrativas y gerenciales, que comprende el mundo globalizado en que actualmente vivimos.

Se contará con información técnica actualizada y fundamentada que permite su aprovechamiento mediante la implementación de cursos de capacitación, destinados al personal potencialmente viable a ocupar estos cargos, mediante la impartición formal de los contenidos empleando planes y programas de estudio, diseñados e implementados para el efecto, recurriendo a modelos de capacitación presencial inicialmente y posteriormente a distancia.

1.5.5. Utilidad metodológica

Permite la unificación de criterios en la elaboración de planes y programas de estudio destinados a la capacitación de personal educativo para implementarse en las diferentes escuelas del sistema o mediante su impartición empleando tecnología actualizada para la educación presencial y a distancia (Internet preferentemente) ofreciéndose al personal académico, docente y directivo en general, e inclusive a mediano plazo a los cerca de 1500 discentes, que aproximadamente se gradúan de los planteles del sistema en cada ciclo lectivo.

1.6. Delimitación del estudio

La delimitación del problema, acerca de ¿dónde? se encuentra ubicado el estudio y en ¿qué? periodo de tiempo se realizo, es presentado en los siguientes párrafos.

El lugar de ubicación del estudio se centra en la necesidad de dilucidar en la información que se encuentra en internet y material impreso, así como la conveniencia de los planteles de contar con los conceptos suficientes para determinar cuales serán los conocimientos y habilidades para los directivos escolares pertenecientes a ésta organización educativa.

La inmersión en el tiempo se hace desde el mes de agosto del 2003, periodo en que se dio inicio a la planeación y realización del estudio, proyectándose hasta el mes de abril del 2004, fecha en que se concluye el reporte final del proyecto, arribando con los elementos de juicio suficientes, que fundamentan la información seleccionada y analizada para su inclusión en los registros correspondientes, posteriormente y de conformidad con los avances y resultados objetivos e información de valor obtenida, se continuo con la realización del proyecto educativo, que se materializo mediante una prueba piloto y la evaluación correspondiente.

El concepto inicial de la investigación, sufrió algunas variantes durante su proceso, ya que de acuerdo al sesgo que fue tomando se redacto imprimiéndole el sentido de los datos recabados y la información analizada, por ser en ocasiones aspectos específicos o a la vez muy abiertos que se relacionaba con varias cualidades, aptitudes y/o actitudes deseables en los directivos de instituciones educativas.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades.

El marco teórico implicó el análisis de teorías, investigaciones y antecedentes que se consideraron de interés para encuadrar convenientemente el estudio, así mismo se reitera como concepto de una investigación que marco teórico no es sinónimo de teoría.

El marco teórico fue definiéndose mediante la inclusión de dos etapas:

- La revisión de la literatura.
- La adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia.

La revisión de la literatura encontrada ayudó a obtener referencias e información para el desarrollo de la investigación cualitativa, así mismo permitió contar con un panorama propio con respecto a lo que se ha ideado en otras investigaciones, reportajes o estudios previos, lo que facilitó la planeación e implementación de cursos con objetivos similares o bajo expectativas definidas, pero afines en cuanto a su objetivo general, facilitando la clarificación del problema y que se tuvieran puntos de comparación para el análisis final, así como para ubicar la información de valor para la propuesta del proyecto.

2.2. Conceptos y teorías

Para determinar los conocimientos y habilidades para directores de instituciones educativas, durante la revisión de la literatura se tomó en cuenta el concepto de las fuentes de información localizadas en internet, biblioteca digital del ITESM y en obras impresas, considerándose preferentemente fuentes primarias (directas) tales como antologías, artículos, tesis, libros, disertaciones, cursos, paginas en Internet y otros, incluyéndose las fuentes secundarias y terciarias solo en caso de carecerse de la referencia original y contener información de valor para la investigación.

Se seleccionaron algunas teorías fundamentadas e identificadas con experiencias empíricas y teóricas que permiten encuadrar convenientemente las cualidades para que un

directivo asuma sus responsabilidades inherentes o que contenga áreas, perfiles o características parciales aplicables, también se incluyeron cualidades que consideran algunos conceptos significativos.

De la misma forma se localizaron proyectos parcialmente redactados, guías e ideas fundamentadas con relación a las características sujetas a estudio.

Para la aceptación de una teoría o desarrollo de una perspectiva o referencia de la investigación se estudió la información localizada relacionándola con el marco teórico y considerando los objetivos de la investigación.

Se buscó identificar alguna escuela de pensamiento o línea de seguimiento perfectamente definida, sin ser tomado en forma rígida, sino como un resultado probabilístico de la existencia o como lo refieren Ferman y Levin, (1979), "Como un conjunto de conceptos relacionados que representan la naturaleza de una realidad, considerando la realidad del observador o redactor", incluyéndola en la investigación cuando por su importancia fue coincidente a las perspectivas establecidas por satisfacer las respuestas que se especificaron dentro de las funciones de la teoría que se pretende explicar y para sistematizar el conocimiento. Así mismo, se ordenaron los datos que permitieron la predicción de los conocimientos y habilidades considerados importantes para el administrador de una institución educativa.

Yurén (2000) establece que para la predicción y explicación de cualquier fenómeno o hecho (datos traducidos a información) se requiere la concurrencia de varias teorías, una para cada aspecto del hecho, por lo que en referencia a la diferencia de conceptos, se tiene la generación de opiniones y conclusiones hacia varias cualidades, que sumadas a la obtención detallada y exhaustiva de datos pudieran dar fuerza o generar una teoría en proceso de desarrollo, establecimiento de área o la sistematización de un concepto.

Los criterios bajo los cuales se evaluó la existencia de una teoría sobre conocimientos y habilidades para los directivos de instituciones educativas fueron los siguientes:

- Capacidad de descripción, explicación y predicción.

Que defina el fenómeno, sus características y componentes, las condiciones y los contextos, que incremente el entendimiento de las causas y que pruebe empíricamente las proposiciones de la teoría y por último que haya demostrado que ocurre una y otra vez, coincidiendo con lo explicación de la teoría de Ferman y Levin, (1979).

- Consistencia lógica.

Las proposiciones que la integran deben estar interrelacionadas, ser mutuamente excluyentes y no caer en contradicciones internas o incoherencias (Black y Champion, 1976)

- Perspectiva.

Se refiere al nivel de generalidad, cuanto mayor cantidad de fenómenos explique y mayor número de aplicaciones admita será más perspectiva (Ferman y Levin, 1979)

- Fructificación (heurística).

Capacidad que tiene una teoría de generar nuevas interrogantes y descubrimientos (Ferman y Levin, 1979)

- Parsimonia.

Capacidad para explicar uno o varios fenómenos en unas cuantas proposiciones sin omitir ningún aspecto, es decir simples, sencillas (Hernández, et al, 2003, p. 92).

“En la perspectiva cualitativa una buena teoría debe proporcionar marcos de referencia, informar y ampliar horizontes, sin interferir con el trabajo de campo”, (Hernández, et al, 2003, p. 92).

Al respecto y según el modelo de Fayol (1949), toda industria o negocio se administra mediante seis tipos de actividades, que son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad contabilidad y directivas, considerando como parte de ésta última el proyectar, organizar, ejercer el mando, coordinar y controlar.

Mintzberg (1993) considera que las responsabilidades de un gerente se incluyen en tres categorías principales, denominadas funciones interpersonales con otras personas y grupos, funciones informativas considerando al gerente como supervisor o centro neurálgico del flujo de la información y funciones de decisión que incluyen todo, desde programar las propias actividades hasta negociar con el sindicato de trabajadores.

Duncan (2000) establece que los niveles de responsabilidad y competencias en aspectos humanísticos y técnicos varían de acuerdo al área en que se desenvuelve la persona. Conforme van ascendiendo en sus puestos se incrementan las relaciones humanísticas, ejerciendo raramente las técnicas cuando se llega al nivel superior de la jerarquía.

2.3. Niveles educativos donde se consideran cualidades directivas

Existen varios niveles de procesamiento de información que considerados en cursos, investigaciones, publicación de artículos o reportes, participación de personal docente en capacitación en gestión escolar y desarrollo de habilidades profesionales directivas. (SEP. Escuela de Calidad, Dávalos, L. A, 1999, Universidad de Guadalajara Universidad del Valle de Anahuac, Universidad de California de E. U. A., Seminario Internacional en Chile y otros) recuperados en internet en septiembre y octubre 2003)

Los planteles educativos que muestran inquietud en cualidades directivas se identifican desde el nivel básico hasta posgrado, en regiones como Europa, Islandia, Latinoamérica y Países de habla inglesa, careciéndose de conceptos u objetivos estandarizados, incluso dentro de un mismo país.

2.4. Conocimientos y habilidades consideradas para directivos

Las áreas de conocimientos y habilidades que incluyen las diferentes instituciones se describen en artículos y disertaciones en los diferentes niveles de gobierno o autoridades escolares, las cuales cada una de ellas considera como necesarias para inducir a su personal docente y administradores escolares en directores eficientes, siendo las siguientes:

- En la Universidad de California (U.C.) precisó Gary K. Hart, secretario de Educación del estado de California, que en el papel de director ejecutivo de una escuela, el director debe contar con una base de conocimientos de métodos de enseñanza exitosos, liderazgo eficaz, habilidades analíticas y perspectivas Inter-disciplinarias.
- Luis A. Dávalos V. (1999,) pregunta refiriéndose a las cualidades de directores eficientes ¿Son acaso las mismas que las que podemos señalar de las de las escuelas eficaces? También señala liderazgo, altas expectativas de desempeño académico, clima laboral agradable y tranquilo, insistencia para contar con habilidades básicas, evaluaciones frecuentes y rigurosas, apoyo adecuado a alumnos eficientes.
- En el Seminario Internacional "Gestión Escolar y Liderazgo Directivo", desarrollado en Chile, se tuvieron diferentes perspectivas por países., siendo las que a continuación se indican:

Chile: Asumir tareas docentes, financiero-administrativas y organizacionales, es decir roles gerenciales y administrativos.

Australia: Demostrar que se posee competencia de alto nivel en rendición de cuentas, currículo, entorno, administración de personal, administración de recursos y trabajo en equipo y construcción de redes inter-planteles.

Estados Unidos: Los directores deben lograr respecto a la institución el facilitar una visión de aprendizaje, administrar la organización en operaciones y recursos, proveer y sostener una cultura de escuela y programas instruccionales, colaborar con la

comunidad, actuar con integridad, justicia y ética, alta adaptabilidad al entorno social, legal, cultural, político y económico.

Inglaterra: Que cubra aptitudes de carácter pedagógico, administrativo, financiero y organizacional y liderar el desarrollo institucional, la auto-evaluación, métodos de enseñanza y los materiales didácticos a utilizar (UNESCO, 2001)

Otros: Que fueron consultados en los estudios, reportajes o investigaciones originales, consultados y recuperados en red.

- José Ma. García Garduño, de la Universidad Iberoamericana en su trabajo ¿Cuáles son las Características de Liderazgo del Director de y Supervisor de Educación Básica Efectivo?, Revisando la literatura Internacional y la Investigación Generada en México, establece para un directivo; Introducción a la Administración Educativa, Supervisión Educativa, Planeación Educativa, Estrategias de Desarrollo Profesional del Docente, Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Docente y Habilidades Básicas de Dirección.
- La Scottish Executive en la publicación titulada *Standard for Headship in Scotland* menciona que los directores deben de tener habilidades y destrezas pedagógicas, manejar el campo administrativo de recursos humanos y financieros, interactuar activamente con la comunidad en general, visión clara del contexto social y económicas y liderazgo.
- El *Ministry of Education of New Zealand* (Nueva Zelanda) en su artículo *Principal Performance Management* considera: liderazgo profesional, Administración estratégica, Administración de personal, Administración de relaciones, Administración financiera y de valores y requerimientos estatutarios.
- En el curso de Líderes a la altura de los nuevos retos el SEMS (U. De G.) incluye los siguientes conceptos; Vida académica, Alumnos, Administración y gobierno, Planeación estratégica y gestión institucional y Solución de problemas.

- La Universidad Virtual Anáhuac imparte la maestría de Dirección de Centros Educativos, que es dirigida a profesionistas titulados y cuando no lo son cursan los mismos estudios como diplomado en Competencia Directiva, los cuales incluyen dos grandes áreas, una educativa que contiene crecimiento y desarrollo, pedagogía humanística, formación integral, estrategias de enseñanza, evaluación del aprendizaje, evaluación de instituciones educativas, investigación educativa y desarrollo personal y social y otra gerencial que incluye administración del tiempo, la dirección, perspectivas y enfoques, planeación estratégica, gestión de centros educativos, promoción e imagen institucional, dirección financiera y administrativa, dirección de recursos humanos y marco legal de la empresa educativa.

2.5. Áreas comunes de desempeño para directivos

Existen áreas comunes a las instituciones, cursos o exponentes que se consideran son impactantes en el desarrollo de responsabilidades directivas se muestran en la tabla No. 5 Áreas comunes de desempeño para directivos, en su percepción más amplia, por considerar que la perspectiva es así, variando específicamente de acuerdo a la centralización o descentralización de la educación el país o institución y la especificidad del ente que prevé la preparación o la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia para el directivo que se desee capacitar o actualizar en sus funciones actuales o futuras.

Tabla No. 5 Áreas comunes de desempeño para directivos

Áreas	
Pedagógica	Liderazgo
Administrativa	Profesionales
Gerencial	Investigación
Tecnológica	Ética

Las áreas comunes citadas, que aparentemente carecen de relación o se observan independientes, han sido clasificadas en dos grandes áreas, conocimientos y habilidades pedagógicas-educativas y administrativas-gerenciales, sus contenidos involucran el dominio por parte de los directores de centros educativos para el cumplimiento de las responsabilidades y funciones asignadas.

2.6. Modelo por áreas de desempeño para directivos

En el concepto Administrativo-Gerencial, Duncan (2000, p. 24) especifica de forma muy general la definición de administración: siendo “la coordinación de los recursos humanos y materiales dirigida al logro de los objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general”, sin embargo Fayol (en Duncan, 2000, p. 29) considera que ambas tareas deben abordarse de la misma manera y considerando los mismos pasos, implicando una técnica sistemática de administración y dirección, estos pasos son: Planeación, Organización, Coordinación, Ejercer el mando y Control.

Al respecto Warren (en Duncan, 2000, p. 29) especifica que “Cuando todos los pasos y actividades se ejecutan adecuadamente, el gerente logra la unidad dentro de la organización, que permite que las operaciones sean eficientes y eficaces”.

Como se puede observar existen variantes que oscilan entre la función a desempeñar, por lo que se está lejos de disponer de un criterio unificado para seleccionar alguno en especial.

Por lo anterior se ideó un modelo teórico, que se presenta en la “figura No. 6 Modelo de cualidades directivas” el cual ha sido diseñado por el autor de esta investigación e incluye las cualidades que formaran parte de la mejora del individuo para el ejercicio de actividades directivas, clasificando y relacionándolas entre si por áreas de desempeño y de conocimiento y habilidades.

Tabla No. 6. Modelo de cualidades directivas

Cualidades Directivas	
Áreas de desempeño	Áreas de conocimientos y habilidades
Pedagógica	Pedagógico - Educativas
Administrativa	Administrativo - Gerenciales
Gerencial	Administrativo - Gerenciales
Tecnológica	Pedagógico - Educativas Administrativo - Gerenciales
Liderazgo	Administrativo - Gerenciales
Investigación	Pedagógico - Educativas
Ética	Pedagógico - Educativas y Administrativo - Gerenciales

2.7. Áreas específicas de desempeño para directivos

Derivada de la relación entre área de desempeño, áreas de conocimiento y habilidades para directivos educativos se considero conveniente definir los datos de roles y áreas deseables para la capacitación del personal que se desea preparar para ejercer los cargos de mayor nivel en una institución educativa.

En la Tabla No. 7, denominada Conocimientos y Habilidades para directivos, se incluyen los conocimientos que selectivamente serán impartidos al personal docente, académico y directivo, los cuales coinciden como de mayor aceptación y frecuencia para que sean impartidas a los candidatos a puestos directivos.

Tabla No. 7. Conocimientos y Habilidades para directivos.

Conocimientos y Habilidades.
Métodos y ayudas didácticas, Enseñanza, Aprendizaje, Evaluación del aprendizaje, Evaluación Institucional, Organizacional y Meta-evaluación, El Currículo.
Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros
Organización, Planeación estratégica, Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
Procesador de textos, Base de datos, Hoja de Cálculo, Presentaciones y exposiciones, Internet.
Trabajo en equipo, Roles y Tipos de líderes, Actitudes personales
Relaciones interpersonales y sociales, Habilidades Intelectuales, Inteligencia Emocional.
Modelos educativos y Métodos de Investigación.

2.8. El Currículum

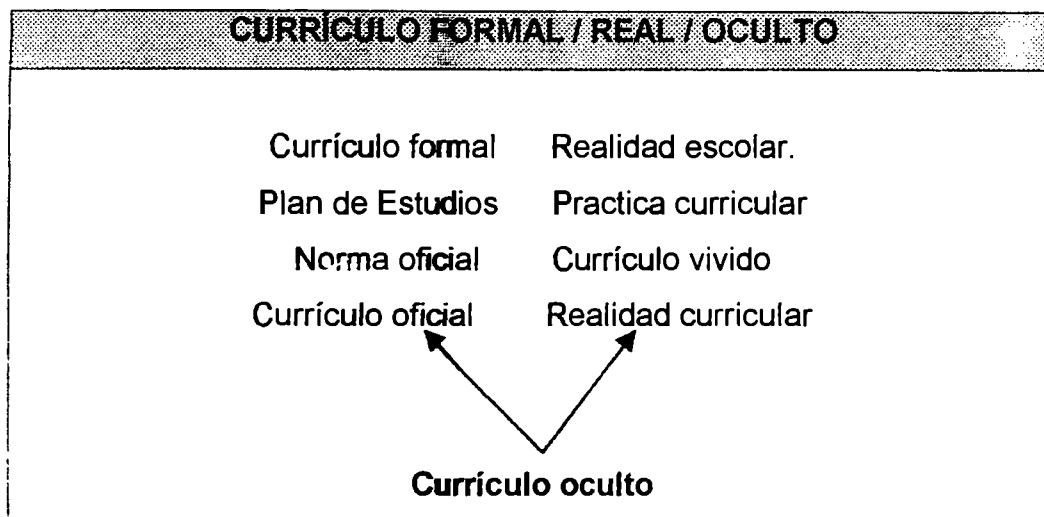
En esta parte del marco teórico es importante precisar los conceptos que involucren la elaboración del plan y programa de estudios para la capacitación del personal directivo o prospectos que sean susceptibles para cursar estos estudios.

Existen varias definiciones de currículo, sin embargo para efectos de este proyecto se empleará el concepto y modelo de Casarini (2001), definiéndose como "es la planeación necesaria tanto de los fines- resultados de aprendizaje - como de los medios educativos para obtenerlos. En la categoría de medios caben la planeación de todos los componentes del diseño de un programa curricular para la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cualquier nivel educativo"

El modelo del currículo que se implementa se fundamenta en el concepto sociológico de los planteles educativos del sistema y a la necesidad de capacitación teórica del personal que se seleccione, su definición será conformado por las asignaturas que se describen en los cuadros precedentes, incluyendo los contenidos que a cada una involucra.

Existen varios ingredientes o partes del currículum que se deben considerar en la elaboración del plan correspondiente, estos son el currículum formal, el currículum real y el currículum oculto, estando relacionados entre sí como se muestra en la siguiente figura;

Figura No. 1 Precisión y distinciones del concepto currículum.



Torrada de Teoría y Diseño Curricular, de Casarini (2001)

El currículum "formal" denominado también plan de estudios, es la planeación del proceso enseñanza aprendizaje con sus correspondientes finalidades y condiciones académico-administrativas (Casarini, 2001), de éste plan deriva en un programa de cursos o asignaturas, el cual representa el aspecto documental.

El currículum "real" o vivido, es la puesta en práctica del currículum formal en las inevitables y necesarias modificaciones que requiere la contratación y ajuste entre un plan curricular y la realidad del aula

El currículum "oculto" es una categoría de análisis que nos permite interpretar con mayor precisión la tensión siempre existente entre intenciones y realidad, entre currículum formal y currículum real.

Los objetivos por alcanzar se ven traducidos mediante un escalonamiento de pasos intermedios para el logro de las metas previamente determinadas, a esta previsión se le denomina “perfil de egreso” el cual se organiza con conocimientos básicos (contenidos) habilidades técnicas (saber hacer), actitudes y espacios, sectores y lugares (Casarini, 2001)

2.9. Taxonomía de las áreas de aprendizaje para la redacción del currículum

El hombre es un ser bio-psico-social por lo que su comportamiento considera tres áreas relacionadas con su forma de desarrollo, sobrevivencia y desenvolvimiento, siendo denominadas cada una de ellas como áreas cognoscitiva, afectiva y psicomotriz. Benjamín Bloom denominó estas áreas como dominios y a su vez los sub-clasificó estableciendo diferentes verbos activos que aglutinó en niveles taxonómicos asociados con el grado de dificultad que cada uno de ellos representa, desde los sencillos hasta los de mayor complejidad dentro de cada dominio.

Tabla No. 8 Descripción de cada dominio por áreas de aprendizaje.

Dominio Cognoscitivo	Dominio Afectivo	Dominio Psicomotriz
Conocimiento	Recepción	Percepción
Comprensión	Respuesta	Disposición
Aplicación	Valoración	Respuesta guiada
Análisis	Organización	Mecanización
Síntesis	Caracterización	Respuesta compleja observable
Evaluación		

2.10. Evaluación

La evaluación educativa es definida por Valenzuela (2003) como “un proceso y como un producto que nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado”

Gutiérrez (2001) en su acepción más amplia la define como “la captación de un valor”, sin embargo enfocándola al ámbito didáctico consiste en “captar los resultados del curso en relación con los objetivos fijados previamente”, que por existir estos objetivos la evaluación puede salir del plano subjetivo y hacerse objetiva, justa, adecuada y permite al estudiante practicar la auto-evaluación.

Para Devalle y Vega (1995) la evaluación se traduce etimológicamente en “valer”, considerando que el término lleva a la connotación de valor o precio, también se agrega la acepción “medir” como la posibilidad de poner método o medida de las cosas, y por último como seguimiento que se refiere a la “comparabilidad constante de resultados por parte del docente”, es decir da el seguimiento e involucra la auto-evaluación, la co-evaluación y lo heterogéneo u homogéneo de la evaluación, lo cual convierte a la evaluación en un proceso constante y permanente de seguimiento.

Existen varios tipos de evaluación que se enfocan a las áreas educativas, siendo las del proceso enseñanza-aprendizaje, el currículo, la institución educativa y la evaluación misma denominada meta-evaluación (Valenzuela, 2003).

2.10.1. Evaluación curricular

La evaluación curricular es definida por Valenzuela (2003) como el tipo de evaluación en la que “se determina el grado en el que un programa educativo está cumpliendo con los propósitos para los que fue creado”, establece que en términos de su aplicación en el tiempo existen las evaluaciones diagnóstica, formativa y sumaria, definiendo la formativa como la que “se emplea para supervisar el desarrollo de un proceso educativo, con el fin de determinar entre otras, las áreas de oportunidad que requieren atención especial”.

En este sentido la forma de evaluación del personal cursante en relación con la muestra de implementación se llevó a cabo mediante presentación de trabajos empleando tecnología educativa, lista de cotejo y pruebas objetivas de respuesta cerrada, con el fin de determinar la comprensión y dominio de la impartición de los contenidos seleccionados. Este proceso de evaluación de los contenidos impartidos permitió determinar la viabilidad del diseño del curso de capacitación estructurado (Gutiérrez, 2001)

La heterogeneidad y la homogeneidad de la evaluación son el anverso y el reverso de una misma realidad a que se enfrenta la escuela para la capacitación, ya que la primera representa los puntos de entrada para lograr la homogeneidad en los puntos de salida (Devalle y Vega, 1995).

CAPITULO III PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

3.1. Descripción de la propuesta

El proyecto curricular concebido, se plasma mediante un diseño consistente en una representación de ideas, acciones y objetivos, de modo tal que dicha presentación opere como guía orientadora en el momento de llevar el proyecto curricular a la práctica, la finalidad de la implementación del currículo, se traduce en dos incógnitas, la primera ¿por qué? y la segunda ¿para qué? enseñar-aprender (Casarini, 2001)

La primera incógnita atiende a la necesidad de capacitar a un conjunto de profesionales con práctica técnica en sus carreras y como docentes, con experiencia de unos pocos meses hasta varios años, los cuales durante su desempeño académico llegan a ocupar diferentes puestos administrativos dentro del ámbito educativo, con frecuencia se preparan empíricamente para fungir como administrativos, profesores, asesores, de apoyo o como subdirectores y directores.

Este cuerpo docente se desarrolla y experimenta en la mayoría de los casos por preocupación personal y profesionalismo, un grupo reducido acude a planteles de educación o capacitación docente y solo algunos cursan estudios de posgrado para ser eficientes en su desempeño directivo.

La implementación del proyecto educativo "Conocimientos y Habilidades para Directivos Educativos" permite fundamentar teóricamente los contenidos seleccionados para ser impartidos a los directores de instituciones educativas que se encuentran en pleno desempeño o al ser seleccionados y nombrados para ocupar estos puestos, considerándose que sus contenidos son lo suficientemente detallados para que se disponga de los fundamentos teóricos para desempeñarse con un mejor nivel de eficiencia durante su gestión directiva.

El proyecto considera la implementación de conocimientos y habilidades necesarias para que los directivos las apliquen durante su desempeño laboral, habiéndose determinado que estos corresponden a temas relacionados con la administración y la gerencia, la

pedagogía y didáctica, el liderazgo y la inteligencia emocional, el empleo de tecnología educativa y aspectos profesionales de relaciones humanas y la investigación educativa.

Para Fayol (1949), el administrador debe “proyectar y planear, organizar, ejercer el mando, coordinar y controlar”, refiriéndose a las actividades que realizan los gerentes, la importancia de las habilidades administrativas y algunos principios fundamentales de la administración en una empresa.

El proceso administrativo referido por Fayol (1949) se puede simplificar en Planeación, Organización, Ejecución y Control, o también desde el punto de vista educativo, traduciéndose en el proceso educativo como Planeación, Organización, Realización y Evaluación, y es en este sentido que se pretende el proceso para su implementación.

Para la implementación del proyecto se consideraron los siguientes aspectos:

Con la especificación de los contenidos se procedió a establecer la metodología de impartición de cada disciplina, tomando en consideración el nivel de audiencia a quien va dirigido, la cual se desarrollara mediante cursos y seminarios, considerando al inicio la impartición mediante cursos, empleando los medios tecnológicos disponibles, los seminarios se aplicaran para la impartición global del currículo ya estructurado.

Para la implementación de la prueba piloto se formalizaron actividades que permiten captar la atención, fijar la imagen y permanecer en la memoria por tiempo prolongado el conocimiento en los cursantes, dando prioridad a los que permiten el empleo de un mayor número de sentidos, como son el uso de la vista, el oído, el tacto y otros.

La implementación se concibió tomando algunos contenidos selectivamente y su impartición mediante sesiones presenciales a una muestra de personal a fin de probar la viabilidad y funcionamiento en una situación real de enseñanza aprendizaje, con lo que se establece un concepto genérico para la impartición global del curso.

La impartición de los contenidos respecto a conocimientos y habilidades para directivos educativos se implemento mediante el uso de medios tecnológicos como son computadoras y proyectores de imágenes (cañones de proyección).

El uso de tecnología educativa se observa en el trabajo elaborado en computadoras para la realización de una clase tipo, debiendo emplear el personal discente por lo menos dos programas de computación de entre un procesador de textos, una hoja de cálculo o de diseño de presentación mediante diapositivas.

El proyecto fue probado en un solo plantel de nivel bachillerato del sistema educativo, tomando la participación de personal que ocupa cargos como directivo y docentes.

La evaluación curricular permite que se determine el grado en que un programa educativo esta cumpliendo con los propósitos para el que fue creado, por lo que en éste caso se refiere a la efectividad de un programa de capacitación, cuya implementación se plasma mediante una muestra selectiva de contenidos y métodos para su realización.

La evaluación atiende al objeto que se tiene, la cual comprende una sub-clasificación que corresponde al aprendizaje (Valenzuela, 2003):

1. Del proceso enseñanza-aprendizaje,
2. Curricular,
3. De instituciones educativas y
4. Meta-evaluación.

A fin de estar en condiciones de valorar la viabilidad de la implementación del curso, la evaluación se efectuó considerando la dimensión atomista, que se enfoca a estudiar por separado partes concretas de un sistema (Valenzuela, 2003) por lo que se aplico en una muestra que incluye dos áreas de desempeño, siendo la confección de objetivos y micro enseñanza y la elaboración de documentos y ayudas de instrucción empleando tecnología de uso en la educación (computadoras con programas afines) las cuales fueron impartidas presencialmente.

3.2. Enfoque Metodológico del estudio

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (Empirismo, Materialismo Dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y el Estructuralismo) los cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento, sin embargo y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde la mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación (Hernández, et al. 2003).

En este sentido y coincidiendo con Valenzuela (2003) la investigación se desarrolló empleando el enfoque cualitativo, ya que de conformidad con la información que se pretendía obtener, prioritariamente se inclinó hacia el concepto fenomenológico, es decir dentro de las dimensiones basadas en lo empírico, mediante la forma holística, con una aproximación subjetivista y una metodología cualitativa, con respecto al positivista (teórico, cuantitativo) continuando con la referencia de Valenzuela y en el mismo método cualitativo pero refiriendo el concepto de Hernández, et al. (2003) será inductivo, individual, interpretativo y contextual.

El método que se emplea es el empírico, por fundamentarse en la frecuencia de: investigador para emplear la teoría para guiar el proceso, en este caso la interpretación se deriva sobre la base de la experiencia de otros investigadores, universidades y centros de estudio nacionales y del extranjero y la información que en base a su utilidad manifiesta se halla seleccionando, evaluado y registrado para su empleo (Valenzuela, 2003)

Se desarrolla en forma holística, ya que se pone énfasis en la totalidad de los casos identificados para el estudio, la información se evalúa como un solo universo y trata de lograr la total comprensión, en este caso aplica el principio de la Gestalt "El todo es más que la suma de las partes" (p. 11), ya que se observan datos que requieren compararse y otros que deben discriminarse, tomando la visión global y perspectiva de cada institución con respecto a la propia.

La aproximación subjetivista se deriva desde el punto de vista que "la verdad de cada quien está influida por su historia personal" (sic), aplicándose el dicho de que "nada es verdad o es mentira" (p. 13), en este sentido existe una diversidad de cualidades para un

directivo, (según las fuentes de información) de acuerdo a la institución o agencia que lo investiga o implementa, por lo que se da prioridad a la necesidad real de la propia institución.

El empleo de la metodología de evaluación de los datos será desde el punto de vista cualitativo, que se enfoca en la descripción cuidadosa y detallada de situaciones particulares, conociendo con mayor profundidad algunos fenómenos. Este método es flexible para la recolección de datos durante el proceso de la investigación y se enfoca prioritariamente a los conceptos obtenidos de los datos, para que la interpretación sea enfocada en forma de beneficio particular a las necesidades del organismo para el cual se pretende sirva de estándar de desempeño.

Para la redacción y procesamiento de los datos se emplearon computadoras que permitieron materializar el proyecto, siendo suficiente con la información general y programas que contiene la propia ayuda, no requiriéndose programas especiales para procesar la información.

Fue inductivo ya que el método cualitativo no tiene como norma generar preguntas de antemano, ni hipótesis preconcebidas, aunque estas se hayan elaborado para contar con un acercamiento inducido y premeditado.

El enfoque metodológico se considera individual ya que se aborda la investigación sin emplear la medición numérica de incidencia de circunstancias similares o conocimientos y habilidades, cada situación se analiza por separado y por lo que arroja resultados independientes, estudiando las situaciones en el marco que se presentan o ubiquen.

Al emplear el método cualitativo la forma de análisis es Interpretativo a diferencia del cuantitativo que es deductivo, ya que éste último concibe dos realidades, es decir el investigador se predispone a ello, las realidades son: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste.

Se considera contextual por ser una de las bondades que tiene el enfoque cualitativo, al referirse a la profundidad con que aborda el ambiente o entorno, los detalles y las

experiencias únicas que se ofrecen a partir de la perspectiva de ésta metodología desde el campo de estudio y no como respuesta a creencias previas o a una teoría predeterminada.

El reporte se elabora en forma descriptiva, por que su desarrollo involucro la recolección de datos existentes que se alejan sustancialmente de la medición numérica y ser obtenidos de múltiples fuentes de información, algunas formales (cursos, tesis, otros) e informales (artículos de revistas, apuntes, consulta personal, otros no publicados) localizados en forma escrita y digitalizadas, aproximándolo con información cuantitativa (datos numéricos) en aquellos casos que por su frecuencia o diferencia de concepto se considere que es de valor para el trabajo.

3.3. Muestra

La evaluación de la realización del currículum elaborado se efectuó mediante la implementación presencial de una muestra curricular, considerando los resultados prácticos en materia de aspectos pedagógicos mediante la confección de objetivos generales y particulares de un tema dado, se elaboro mediante un taller de micro enseñanza en donde los cursantes mostraron sus habilidades docentes y didácticas, también incluyo la aplicación práctica del empleo de tecnología educativa para la enseñanza-aprendizaje, como son el programa Word, Excel y Power Point, por ser las de mayor uso en las actividades aplicables al ámbito educativo.

La muestra representativa se escogió de entre el personal directivo y docentes de un plantel de nivel medio superior del sistema educativo de referencia, considerándose a diez elementos, para incluirse en el taller de micro-enseñanza y para la comprobación de conocimientos mediante el empleo de computadoras para la impartición de los conocimientos y determinación de factibilidad del resto de las asignaturas.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Para la redacción de los instrumentos de medición se tomaron en consideración los niveles de los verbos que se indican en la taxonomía que Bloom considerados para

programas de asignaturas y que se emplean como marco de referencia para la confección de los objetivos de aprendizajes.

La evaluación para la confección de objetivos de aprendizaje debe cumplir con varias reglas que favorecen la claridad y precisión de la conducta deseada en el discente y guía las precisiones del docente para alcanzar estos, los elementos referenciados son la persona a la que va dirigido el objetivo, la conducta observable que realizara la persona, el tema a que se refiere el objetivo, condición bajo la que se realizara la conducta y criterio de actuación para evaluar el logro del objetivo.

La micro-enseñanza se evalúa tomando en consideración una lista de cotejo, que involucre aspectos de presentación, actitud, contenidos, plan de clases, claridad, captación del auditorio, disciplina en el salón de clases y otros similares que permiten establecer con certidumbre el aprendizaje alcanzado.

3.4.1. Instrumentos

Evaluación educativa se define como un proceso y como un producto que nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado (Valenzuela, 2003)

Existen varios tipos de evaluación educativa y diversas formas de clasificarlos, Valenzuela (2003) considera cuatro formas:

- En términos del objeto de la evaluación
- A su aplicación en el tiempo
- Para ejercer juicios de valor y
- Respecto a su orientación y propósito.

Los instrumentos empleados para la evaluación de los aprendizajes de los profesores-discentes que participaron en la implantación de los contenidos seleccionados fueron lista de cotejo y evaluación de desempeño.

3.4.1.1. Lista de cotejo

La lista de cotejo también se le denominada lista de comprobación, se refiere a la técnica de observación que permite a los maestros identificar comportamientos con respecto a actitudes, habilidades y contenidos de actividades.

Para su materialización se redacta un formato que enliste los comportamientos o criterios que se pretendan medir u observar (los que se desea evaluar) y que serán anotados por el docente, estos criterios tienen que ser ordenados en la secuencia que se espera que sucedan.

El formato debe incluir el tiempo en el que se observa, una sesión, un día, semana, etc., los resultados obtenidos de esta técnica tienen que hacer evidentes las fortalezas y debilidades de los alumnos con el fin de que el docente diseñe las estrategias más adecuadas para el desarrollo de las habilidades de sus alumnos.

El cotejo puede ser llenado por el o los estudiantes, si es que ese es el objetivo o deseo, a manera de auto-evaluación y co-evaluación, integrándolo al mismo tiempo al proceso evaluativo.

Esta técnica tiene la ventaja de recopilar una gran cantidad de información de una manera sencilla y rápida, incorporando documentos sobre el progreso del alumno.

Ejemplo del empleo de este procedimiento de evaluación la tenemos en la siguiente secuencia.

Observación para ser empleada en Micro-enseñanza.

- | | | |
|---|-----|-----|
| 1. Al llegar al salón de clases el profesor se presento ante los alumnos. | Sí. | No. |
| 2. Dio a conocer los objetivos de la asignatura. | Sí. | No. |
| 3. Explico cuales eran los objetivos de la clase. | Sí. | No. |
| 4. Inicio haciendo un resumen de lo visto en la clase anterior. | Sí. | No. |

De ésta forma se tiene una semblanza de la actuación del docente (en función de alumno) durante una actividad determinada del proceso enseñanza-aprendizaje, la información deberá ser procesada y permitirá la retroalimentación del docente, puede ser comparada con algún estándar o simplemente para mostrarla al involucrado para que atienda a la corrección de anomalías o sesgo, con respecto a un objetivo determinado.

3.4.1.2. Evaluación del desempeño

Esta técnica se aplica por parte del docente a los alumnos para que éste construya una respuesta o producto donde demuestre y emplee los conocimientos y habilidades que haya adquirido.

Su objetivo es evaluar lo que el alumno puede hacer en lugar de medir lo que sabe, esta técnica permite evaluar el procedimiento que emplea un alumno para resolver o redactar en determinada situación el producto resultante de la actividad que se le pide realice y cuyos conocimientos ya le han sido dados.

Para realizar esta evaluación es necesario que el docente establezca claramente las tareas por desarrollar y que serán considerados en la evaluación, se marcan los criterios y estándares que serán utilizados. Proporciona una herramienta adecuada para que el alumno valore su propio desempeño.

Un ejemplo de prueba para medir la aplicación de los conocimientos adquiridos y que requiere ser llevado a la práctica, es considerado para la evaluación del aprendizaje de recursos tecnológicos de empleo en el ámbito educativo, teniéndose el siguiente ejemplo.

Prueba practica para medir el grado de aprendizaje y habilidad para el uso del programa computacional procesador de textos Microsoft Word.

Elaboración de un oficio, mediante el cual se solicita material para elaboración de ayudas de instrucción, para la impartición de su asignatura:

Instrucciones: Redacte el documento apegándose a las indicaciones que se anotan a continuación.

1. Márgenes superior e inferior de 2 cms., izquierdo de 3.5 cms. y derecho de 1.5 cms.
2. El tipo y tamaño de letra a emplear será Arial No 12.
3. El destinatario se escribirá con letras mayúsculas negritas.
4. Los artículos que solicite serán enlistados empleando viñetas.
5. Se insertará una grafica de barras en donde especifique el consumo del material que ha empleado en los últimos cuatro meses.
6. El resumen de necesidades incluirá una tabla donde coloque las cantidades parciales y totales, incluyendo una columna con la proporción del costo de cada artículo con respecto a la suma de la solicitud.

3.5. Producto terminado

A fin de evitar la ambigüedad o la confianza de creer que se conoce la situación prevaleciente, queriéndose dar solución inmediata a un problema determinado, es necesario que se evite implementar soluciones bajo la perspectiva de la urgencia en la ejecución, por lo que se considera conveniente anticiparse a la identificación y análisis de las posibles soluciones, generando los propósitos que sustentarán al proyecto que se quiera desarrollar.

“Los objetivos tienen que expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse”. (Rojas 2001, citado en Hernández, et al, 2003, p. 44), asimismo Valenzuela (2003 p. 102) los define como “Un enunciado que describe la conducta que el último alumno ejecutara al término de un ciclo de instrucción”.

A continuación se establecen los objetivos ideados para la implementación del proyecto, los cuales vienen a constituir la columna vertebral de la planeación y organización de contenidos.

- Diseñar un currículum que incluya los conceptos necesarios con respecto a contenidos y habilidades para los directivos educativos, que permita eficientar con fundamentos teóricos su gestión educativa.

- Implementar las ayudas de instrucción audiovisuales que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje de los contenidos impartidos a los docentes, académicos y directivos del sistema educativo particular a que se pertenece.
- Implementar selectivamente una muestra de los contenidos considerados, que permita determinar la viabilidad y funcionamiento de su elaboración.

Los objetivos de aprendizaje son generales, particulares y específicos, definiéndose cada uno de la siguiente forma (Valenzuela (2003)

- Objetivos Generales "conductas esperadas en el alumno al término de un curso".
- Objetivos Particulares "conductas esperadas al término de unidad o curso" y
- Objetivos Específicos "conductas esperadas al término de una sub-unidad".

3.5.1. Plan de Estudios

La planeación es considerada como una estrategia que racionaliza y organiza las actividades que hay que realizar en el hacer cotidiano para lograr propósitos u objetivos (Huerta 2003)

Una definición formal sería que la planeación significa incidir de manera organizada en los procesos y las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas, en este sentido la planeación educativa atiende a la compaginación conveniente de contenidos o temas considerados para un grupo de estudiantes con el objetivo de alcanzar un conocimiento o habilidad.

3.5.1.1. Objetivos Generales de las Asignaturas

□ Computación

Al término de la asignatura el alumno mostrará las habilidades adquiridas para la elaboración de trabajos educativos, empleando los programas computacionales de un

procesador de texto, una hoja de cálculo y un diseñador de presentaciones, como parte de las herramientas de trabajo para su desempeño laboral.

□ **Administración**

El alumno al finalizar la asignatura identificara el proceso administrativo y algunos conceptos metafóricos respecto a la forma de funcionamiento de las organizaciones, permitiéndole comparar la forma de organización del plantel educativo donde trabaja.

□ **Pedagogía y Didáctica**

Cuando termine la asignatura el discente estará en condiciones de diseñar y evaluar correctamente el currículo de un curso, empleando la fraseología pedagógica y la metodología didáctica, efectuando una presentación valiéndose de tecnología educativa.

□ **Inteligencia emocional**

Al término de la materia el alumno expresará los elementos de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional, como parte de su desarrollo y gestión, en actividades directivas para fomentar el acercamiento y ejercer la dirección de los recursos humanos, permitiéndole captar las emociones del grupo de su entorno, conduciéndolas hacia resultados positivos.

□ **Metodología de la investigación**

Al término de la asignatura el discente empleará la metodología de investigación científica, empleando la secuencia que involucra la redacción de un proyecto de investigación científica, fundamentándola y enfocándola de acuerdo a las necesidades de investigación educativa que se tengan que abordar.

□ **Liderazgo**

Al término de la materia el alumno mostrara el porte y desempeño de actividades educativas, considerando las acciones y características que distinguen a un líder del resto de los individuos, relacionándolo con su cometido como integrante de equipos de trabajo.

□ **Ética**

Al término de la asignatura el alumno identificara las leyes y normas que rigen la conducta humana enfocada a su desempeño como administrador educativo, mostrando un desempeño apegado a la moral, en armonía con el entorno en que se desenvuelve y el respeto al libre albedrío de sus compañeros de trabajo.

3.5.1.2. Estrategia de aprendizaje.

Para la implementación del proyecto se tomo el siguiente esquema.

Con la especificación de los contenidos se procedió a establecer la metodología de impartición de cada disciplina, considerando el nivel de audiencia a quien va dirigido, la cual se desarrollo mediante cursos y seminarios, considerando al inicio la impartición mediante cursos empleando los medios tecnológicos disponibles.

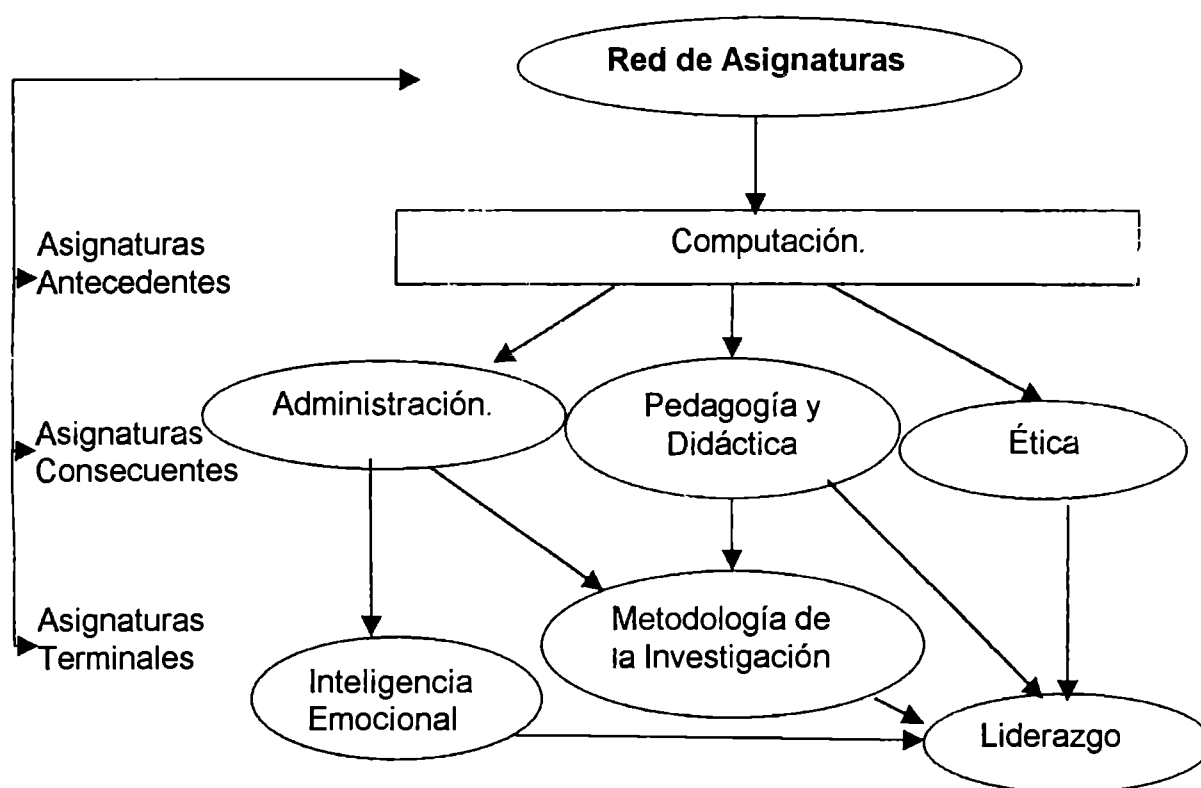
Para la implementación del curso se llevaron a cabo diferentes actividades que permiten fijar la imagen y el conocimiento en los cursantes, preferentemente los que admiten el empleo de un mayor número de sentidos, como es el uso de la vista el oído, el tacto, otros.

La impartición de los contenidos respecto a conocimientos y habilidades para directivos educativos fue implementada mediante el uso preferente de medios tecnológicos, como son computadoras y proyectores de imágenes (cañones de proyección), y como apoyo el pizarrón y pantallas de proyección.

3.5.1.3. Red de asignaturas

El diseño del currículum involucra la relación existente entre las materias que se desea o requiere integrar para alcanzar los objetivos trazados desde la planeación inicial y determinación de necesidades, a continuación se tiene la red de asignaturas consideradas para la implementación del curso de capacitación de directivos, bajo el concepto particular de los planteles educativos del sistema educativo de referencia.

Figura No. 2 Red de asignaturas que muestra la decisión de secuencia para la implementación del curso de capacitación para directivos educativos.



3.5.1.4. Perfil de egreso

La finalidad última del diseño de un currículum lo constituye un abanico de conceptos que involucra habilidades, técnicas, valores y actitudes, que se pretende desde el diseño correspondiente sean logrados por el discente, con la conducción y asesoría del docente y el maestro al concluir un tema, curso, carrera o periodo determinado de contenidos.

El perfil de egreso se constituye con "los conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para satisfacer las necesidades éticas, políticas y económicas en los ámbitos laboral y social. Se concreta en tareas, funciones, actividades y acciones susceptibles de llevarse a cabo por parte del egresado" (Casarini (2001)

3.5.1.4.1. Conocimientos

Al concluir la capacitación, el discente será capaz de realizar funciones administrativas-gerenciales como directivo y/o administrador de instituciones educativas, empleando la metodología técnico-científica impartida en el curso, para la fundamentación, diseño, realización y evaluación de proyectos educativos, así como la administración de la institución y proyección de liderazgo educativo, estando en condiciones de apoyar su gestión mediante el empleo de aspectos tecnológicos aplicables al medio educativo para el proceso enseñanza-aprendizaje.

3.5.1.4.2. Habilidades y técnicas

Contara con las herramientas tecnológicas y habilidades teórico-prácticas para la administración de los recursos humanos y materiales de la propia institución, con una visión realista de la situación que prevalezca en su institución, debidamente fundamentada en el manejo de conocimientos y tecnología actualizada.

3.5.1.4.3. Actitudes

Contara con los elementos necesarios para desempeñarse con ética y encontrarse moralmente comprometido con la institución educativa, en el desempeño teórico y debidamente fundamentado en los contenidos aprendidos, realizando la evaluación, desarrollo y organización de las actividades que se llevan a cabo en el plantel educativo bajo su responsabilidad, con transparencia y dedicación.

3.5.1.5 Perfil de Ingreso

- Ser egresado de alguna de las escuelas del sector educativo particular de la organización, que es administrada a través de la Dirección General de Educación.
- Desempeñarse como director o subdirector de un plantel educativo perteneciente al sistema educativo de referencia.
- Ser docente, administrativo o académico en algún centro educativo o de alguna de las dependencias de control y supervisión, relacionadas con el sector educativo de referencia.
- Tener por lo menos un año en actividades educativas como docentes o administrativos, excepto los directivos, que no tendrán ninguna limitación.
- Ser aprobada su solicitud por la Junta Técnico Consultiva del plantel donde preste sus servicios.
- Exista el cupo suficiente para su participación en la capacitación.

3.5.1.6 Evaluación

La evaluación será formativa y continua, mediante la aplicación de pruebas prácticas en las materias de habilidades y teóricas en las de conocimientos, aplicándose al concluir cada asignatura. La escala de calificaciones será del 0 al 10, incluyendo un decimal, siendo la calificación aprobatoria de 8, el redondeo se hará de .5 o mayor al número superior y de .4 o menor al número inferior.

En este sentido la evaluación debe considerar dos aspectos en la elaboración de las baterías para la comprobación de lo aprendido ó desarrollado, la evaluación como verificación de objetivos y como retroalimentación del estudiante, por lo que se debe considerar la revisión de las pruebas y la auto-evaluación del alumno (ver cuestionario en anexos), lo que redundará en el reforzamiento de la motivación del discente como parte del proceso educativo (Gutiérrez, 2001)

3.5.2. Programa de Estudios

Como consecuencia del establecimiento de objetivos tendientes a lograr las metas trazadas en el plan de estudios, surge la necesidad de desglosar las actitudes, conocimientos, contenidos, métodos y forma que involucra el proceso enseñanza aprendizaje, los cuales son contenidos en el programa de estudios, en el cual se fundamenta el docente para posibilitar al individuo los procesos y experiencias permanentes y estables, es decir planear el rumbo de vida escolar (Elizondo, 2003)

3.5.2.1. Asignaturas.

El acercamiento hacia los contenidos de los conocimientos y habilidades para los directivos educativos es coherente con respecto a los requerimientos reales de planeación, organización, realización y control del modelo educativo que incluye diferentes áreas del conocimiento y desarrollo de habilidades, que se considera aplicable al sistema educativo particular en donde se implementara mediante la impartición de capacitación docente.

A fin de establecer un concepto estandarizado para la capacitación y/o actualización del personal directivo o susceptible de desempeñarse en estos puestos, se considera conveniente tomar como guía y referencia el modelo teórico-empírico resultante de la investigación e ideado para el efecto, el cual incluye las áreas de desarrollo Pedagógico-Educativas y Administrativo-Gerenciales.

Al ser necesario y prioritario redactar un programa de capacitación para directivos escolares, en el cual se incluyen como parte del currículo los conocimientos y habilidades que son el resultado del análisis relacionado con las áreas Administrativa, Gerencial, Tecnológica, Inteligencia Emocional, Liderazgo, Profesionales, Investigación y Ética.

Con base en lo anterior y para la resolución de la incógnita que se refiere a ¿qué enseñar-aprender?, se prevé la implementación del currículo con los conocimientos y habilidades que se indican mediante la impartición de sus contenidos, los cuales son mostrados a continuación:

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: COMPUTACIÓN.

CARGA HORARIA: 29 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al término de la asignatura el alumno mostrará las habilidades adquiridas para la elaboración de trabajos educativos, empleando los programas computacionales de un procesador de texto, una hoja de cálculo y un diseñador de presentaciones, como parte de las herramientas de trabajo para su desempeño laboral.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.1.1. El sistema operativo Windows.

Al término del tema, el alumno, empleará el ambiente de trabajo de una computadora personal mediante aplicaciones graficas e intuitivas de interfaz de pantalla del sistema operativo Windows, mediante el uso del ratón, escritorio, carpeta, ventanas de aplicación, barra de tareas y los menús, como herramienta de trabajo para el diseño de actividades escolares.

Carga horaria: 3 horas.

3.5.2.1.1.1.1. Uso de herramientas para correo electrónico.

Al término del tema, el alumno, utilizará la herramienta de trabajo denominada correo electrónico para comunicarse con otros compañeros y al plantel para el envío de trabajos y mantener enlace a través de una computadora personal.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.1.1.2. Acceso y empleo conveniente de la Web empleando Internet.

Al término del tema, el alumno, establecerá correctamente enlaces de hipertexto para navegar a través de la red mundial de la información digitalizada, que le permitirá realizar investigaciones mediante la obtención de información compartida.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.1.2. El programa procesadores de texto, Microsoft Word.

Al término del tema, el alumno, empleará una computadora personal usando la aplicación del procesador de textos de Microsoft Windows, para la creación, edición y administración de documentos, almacenamiento de información, edición y reimpresión de textos, la búsqueda rápida, interrelación con la hoja de cálculo y las funciones generales para su uso y empleo como ayuda de enseñanza.

Carga horaria: 4 horas.

3.5.2.1.1.3. El programa hoja de calculo Microsoft Excel

Al término del tema, el alumno, empleará las funciones como hoja de cálculo y graficador del programa Microsoft Excel para la elaboración de trabajos de uso en el proceso enseñanza aprendizaje.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.1.3.1. Manejo de operaciones matemática.

Al término del tema, el alumno, empleará la hoja electrónica de cálculo y el interfaz de pantalla para introducir datos y formulas para realizar operaciones matemáticas.

Carga horaria: 3 horas.

3.5.2.1.1.3.2. Administración de información.

Al término del tema, el alumno, utilizará las formulas y funciones, rangos de celdas, formatos, grabar y abrir archivos para administrar la información que requiera procesar para su empleo en el plantel donde labora.

Carga horaria: 3 horas.

3.5.2.1.1.3.3. Creación de gráficas.

Al término del tema, el alumno, practicara la elaboración de graficas de línea, de barras y circulares, para su empleo en la educación en el salón de clases

Carga horaria: 3 horas.

3.5.2.1.1.4. El programa para presentaciones Microsoft Power Point

Al término del tema, el alumno, describirá que es el programa de aplicación y la interfaz de pantalla de power point, para su empleo en presentaciones y dentro del proceso enseñanza aprendizaje.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.1.4.1. Diseño de gráficos.

Al término del tema, el alumno, elaborará organigramas y gráficos para presentaciones de contenidos que requieran estas facilidades como resultado de una preparación adecuada de sus ayudas didácticas.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.1.4.2. Elaboración de presentaciones con diapositivas.

Al término del tema, el alumno, diseñará diapositivas e insertará imágenes prediseñadas haciéndole las adecuaciones convenientes y empleando efectos especiales para organizar presentaciones en el salón de clases e imprimir sus contenidos.

Carga horaria: 3 horas.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno mostrara los conocimientos adquiridos mediante la elaboración y la presentación de los trabajos que requieran las otras asignaturas demostrando dominio de las herramientas de computación aprendidas.

Carga horaria: 2 horas.

Bibliografía

González, N. L. M. (1999). Windows. El sistema operativo de su P.C. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). Word. La elaboración de documentos. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). Como usar Internet. La red mundial de información. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). Excel. El nuevo valle de los números. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). Power Point. La imagen en acción. México: Ed. Gema.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	11	4	23	27
Exámenes	1		2	2
			TOTAL	29 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN.

CARGA HORARIA: 14 HORAS

OBJETIVO GENERAL:

El alumno al finalizar la asignatura identificará el proceso administrativo y algunos conceptos metafóricos respecto a la forma de funcionamiento de las organizaciones, permitiéndole comparar la forma de organización del plantel educativo donde trabaja.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.2.1. Conceptos sobre administración.

Al término del tema, el alumno describirá el concepto genérico de administración y su génesis, desde el punto de vista de los clásicos y las teorías vanguardistas.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.2. Corrientes sobre el proceso administrativo.

Al término del tema, el alumno, definirá las principales corrientes del pensamiento administrativo, como son las de los clásicos Henry Fayol y W. Taylor hasta las

modernistas y metafóricas de Mintzberg y Morgan, identificando la forma de funcionamiento en la institución que administra.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.3. La planeación y la planeación estratégica.

Al término del tema, el alumno, identificará la forma de realizar la planeación con la visión de logro y permanencia inmediata, mediata y estratégica, considerando alcanzarlas en lapsos predeterminados.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.4. La organización.

Al término del tema, el alumno, diferenciará las formas de organizar una institución, atendiendo a las relaciones, la definición de mando vertical, horizontal o funcional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.5. La ejecución.

Al término del tema, el alumno, distinguirá la secuencia para la realización de los pasos estáticos de la administración, traducéndose en la movilidad de alcanzar las metas trazadas.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.6. El control.

Al término del tema, el alumno identificará las formas de control y retroalimentación empleada como parte del proceso administrativo que permite la evaluación de los resultados alcanzados y la reorientación de las desviaciones detectadas.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.7. La administración y los gerentes.

Al término del tema, el alumno, relacionará las funciones, actitudes y desempeño que se atribuyen a los administradores y gerentes exitosos, concluyendo con las diferencias y similitudes que presentan entre ellos y con la de un administrador educativo.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.8. La eficiencia y la eficacia.

Al término del tema, el alumno, diferenciara los conceptos de eficiencia como logro optimo de los objetivos trazados y la similitud de alcanzar la misión asignada como parte de la visión institucional.

Carga horaria: 1 hora

3.5.2.1.2.9. Las metas de la organización y la toma de decisiones.

Al término del tema, el alumno, relacionará los conceptos y los objetivos de una organización para alcanzar las metas trazadas en base al a tomas de decisiones adecuadas y tipo de liderazgo ejercido.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.10. El reclutamiento, selección y contratación de personal.

Al término del tema, el alumno se relacionara con la metodología necesaria para establecer la forma de seleccionar, reclutar y contratar al personal que requiere una institución educativa.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.11. Las teorías del comportamiento humano en el trabajo.

Al término del tema, el alumno definirá las teorías X y Y del comportamiento humano, como forma de familiarización del desempeño del personal que trabaja en la institución.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.2.12. La administración en una institución educativa.

Al término del tema, el alumno identificara el cuadro de mando integral que debe coordinar y supervisar como parte de su desempeño directivo.

Carga horaria: 1 hora.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno demostrara los conocimientos adquiridos en el transcurso de la asignatura.

Carga horaria: 2 horas.

Bibliografía

Boyet, J. H. y Boyet, J. T. (1999). Hablan los gurus. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Colombia: Grupo editorial Norma.

Duncan, W.J. (2000), Las Ideas y la Practica de la Administración, Nueva York: Oxford University Press.

Ishikawa, Kaoru (1988) ¿Qué es control de calidad? La modalidad Japonesa. México: Editorial Grupo Editorial Norma.

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Nueva York: Harper and Row,

Morgan, G. (1998) Imágenes de la Organización. México. Editorial Alfaomega Grupo Editorial, S.A. de C.V.

Reynolds, R. (1995). Liderazgo Estratégico. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	12	12		12
Exámenes	1	2		2
TOTAL				14 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA

CARGA HORARIA: 25 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Quando termine la asignatura el discente estará en condiciones de diseñar y evaluar correctamente el currículo de un curso, empleando la fraseología pedagógica y la metodología didáctica, efectuando una presentación valiéndose de tecnología educativa.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.3.1. La pedagogía y las ciencias en que se apoya.

Al término del tema, el alumno, definirá en que consiste la pedagogía partiendo de sus raíces etimológicas hasta referir su estudio genérico de la educación, relacionándola con las ciencias que la refuerzan para lograr la formación del individuo desde las aulas.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.2. Didáctica.

Al término del tema, el alumno, describirá el ámbito de estudio de la didáctica, su clasificación, componentes, momentos y elementos, los problemas que ayuda a resolver, objetivos, recursos, motivación, comunicación y evaluación, diferenciándola como arte y ciencia

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.3. Corrientes epistemológicas de la ciencia, empirismo, idealismo y materialismo.

Al término del tema, el alumno, identificará las diferentes corrientes que influyen el proceso educativo, fundamentada en la experiencia, el quijotismo y la forma impersonal de su evolución.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.3.4. La elaboración del currículo.

Al término del tema, el alumno, se familiarizará con el concepto holístico del currículo, que permita adquirir una visión totalitaria de los significados complejos y permita contar con una red conceptual y metodológica sobre su significado, su valor y utilidad práctica.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.5. Las fuentes del currículo.

Al término del tema, el alumno, comprenderá que las fuentes del currículo, psicológico, pedagógico, epistemológico y profesional, proporcionan la base para responder a las preguntas del que, como, y cuando, al diseñar y desarrollar los planes y programas de estudio.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.6. La confección de objetivos.

Al término del tema, el alumno, identificará las normas y metodología de confección y los niveles de la taxonomía de los verbos para jerarquizar los objetivos generales, particulares y específicos que se establecen en la enseñanza y el aprendizaje.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.7. Métodos de enseñanza y ayudas didácticas.

Al término del tema, el alumno, evaluará el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del alumno hacia el logro de los objetivos de la enseñanza y la confección de recursos didácticos visuales-auditivos, que permiten reforzar la asimilación de los contenidos del currículo.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.8. El proceso enseñanza- aprendizaje.

Al término del tema, el alumno, analizará la forma conceptual del paso de un punto inicial a otro final en el que los sujetos recorren en forma dinámica las etapas de planeación, organización, realización y evaluación, que el logro del proceso enseñanza-aprendizaje implica.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.9. La Evaluación de la enseñanza-aprendizaje.

Al término del tema, el alumno, conceptuará el proceso de evaluación, distinguiéndolo de la medición, identificando la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos durante la enseñanza-aprendizaje.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.3.10. La Evaluación Institucional.

Al término del tema, el alumno, distinguirá los integrantes de la institución denominados cuadro de mando integral, que requieren ser analizados y evaluados para evidenciar las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades del plantel educativo.

Carga horaria: 3 horas.

3.5.2.1.3.11. La Evaluación Organizacional.

Al término del tema, el alumno, distinguirá los elementos que requieren ser observados para reorientar la visión y proyección estratégica que afecta o facilita la función de la institución educativa

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.3.12. La Meta-evaluación.

Al término del tema, el alumno, identificará los procedimientos y formas existentes para evaluar los propios instrumentos de evaluación y determinar su confiabilidad,

Carga horaria: 2 horas.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno, elaborara una presentación empleando el programa microsoft power point, del análisis del currículo del plantel educativo donde labora, que contengan las conclusiones de la estructura y las implicaciones que estas representan, con referencia a lo aprendido en el aula.

Al término de la asignatura el alumno, justificará la adopción de un modelo de evaluación que le permita determinar con un grado de confiabilidad alto, la obtención de resultados que le faciliten fortalecer o reorientar los resultados que arroje el proceso de evaluación aplicado.

Carga horaria: 2 horas.

Bibliografía

Casarini, R.M. (2001) Teoría y diseño curricular, México: Ed. Trillas.

Escuela Superior de Guerra. (1985). La confección de objetivos para la enseñanza. México: Taller autográfico de la E.S.G.

Gago, H. A. (1987) Elaboración de cartas descriptivas. Guía para prepara el programa de un curso. México: Ed. Trilla.

Gutiérrez, S. R. (2001) Introducción a la Didáctica. México: Editorial Esfinge, S.A. de C. V.

Rodríguez, M. D., (1999). Diagnostico Organizacional. México: Ed. Alfaomega

Secretaria de la Defensa Nacional. (1987) Manual de didáctica aplicada al medio militar. México: Taller autográfico de la S.D.N.

Valenzuela, J. R. (2003). Evaluación de instituciones educativas. Manuscrito presentado para publicación, México: ITESM.

Zabalza, M.A. (2000). Diseño y desarrollo curricular. Madrid: Ed. Narcea, S.A. de ediciones.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	12	23		23
Exámenes	2		2	2
			TOTAL	25 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: INTELIGENCIA EMOCIONAL.

CARGA HORARIA: 12 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al término de la materia el alumno expresará los elementos de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional, como parte de su desarrollo y gestión, en actividades directivas para fomentar el acercamiento y ejercer la dirección de los recursos humanos, permitiéndole captar las emociones del grupo de su entorno, conduciéndolas hacia resultados positivos

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.5.1. Definiciones y conceptos sobre Inteligencia Emocional.

Al término del tema, el alumno, distinguirá al menos tres conceptos de diferentes autores que se refieran a inteligencia emocional, distinguiendo sin error sus diferencias e identificando sus similitudes.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.2. Los componentes de la Inteligencia Emocional.

Al término del tema, el alumno describirá sin equivocarse, los factores de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y relaciones sociales que conforman el concepto de Inteligencia Emocional.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.5.3. Relación de la Inteligencia Emocional con el Liderazgo.

Al término del tema, el alumno distinguirá los elementos que considera la inteligencia emocional, y que relacionan a un buen líder en desempeño equitativo, justo y con máxima objetividad, que le permite juzgar el trabajo y no a las personas.

Carga horaria: 1 horas.

3.5.2.1.5.4. El elemento de autoconciencia.

Al término del tema, el alumno explicará sin equivocarse, las funciones y en que consisten las emociones, la represión emocional, el desplazamiento y el proceso de integración, dentro de la autoconciencia de la inteligencia emocional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.5. El elemento de autorregulación.

Al término del tema, el alumno explicará sin equivocarse en que consiste las reacciones y respuestas automáticas, la observación, el pensamiento, la comprensión y manejo de emociones y el uso del humor, que estudia la autorregulación como elemento de la inteligencia emocional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.6. El elemento de motivación.

Al término del tema, el alumno identificara sin equivocarse, en que consisten las emociones, el principio de placer-dolor, el ciclo de la motivación y el estilo explicativo pesimista y el optimista, que constituyen a la motivación como elemento de la inteligencia emocional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.7. El elemento empatia.

Al término del tema, el alumno relacionara sin equivocarse la diferencia entre empatia y compasión, la intención del otro yo, los mensajes del yo contra los juicios del tu, las formas de escuchar, el lenguaje corporal, mensajes de cara, ojos y cabeza, la comunicación no verbal, los signos de la mentira y la gesticulación, dentro de la empatia, como elemento de la inteligencia emocional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.8. El elemento habilidades sociales.

Al término del tema, el alumno expresara sin equivocarse como manipular situaciones incómodas, la clasificación, dimensiones y problemas de las habilidades sociales como factor de influencia dentro de las habilidades sociales como elemento de la inteligencia emocional.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.5.9. Pruebas de proyección de inteligencia emocional.

Al término del tema, el alumno identificara algunos cuestionarios que se emplean como guía para la exploración de la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual, identificando los resultados de aptitudes y vulnerabilidades.

Carga horaria: 1 hora.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno entregara un ensayo de diez páginas, fundamentado en por lo menos dos diferentes autores, en el cual explique en que consiste la inteligencia emocional, los factores que la integran y su aplicación en el contexto educativo.

Carga horaria: 2 horas.

Bibliografía

Boyett, J.H. y Boyett, H.T. (1999). Hablan los gurus. México: Grupo Editorial Norma.

Coleman, D. (2000). La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. México. Javier Vergara Editor.

Cooper. R.K. & Sawat. A (1998). La inteligencia Emocional, aplicada al liderazgo y a las organizaciones. México: Editorial Norma.

Martineaud, S. y Engelhart, D. (1998). El test de inteligencia emocional. Cómo averiguar su cociente emocional. México. Ediciones Martínez Roca S. A.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	8	8		9
Cuestionario	1		1	1
Exámenes	1	2		2
TOTAL				12 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CARGA HORARIA: 20 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al término de la asignatura el discente empleará la metodología de investigación científica, empleando la secuencia que involucra la redacción de un proyecto de investigación científica, fundamentándola y enfocándola de acuerdo a las necesidades de investigación educativa que se tengan que abordar.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.6.1. El proceso de investigación y los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Al término del tema, el alumno, identificará cuales son las diferencias entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo, como parte del aprendizaje del proceso de investigación científica.

Carga horaria: 1 horas.

3.5.2.1.6.2. La idea como proyecto de investigación.

Al término del tema, el alumno concebirá la forma conveniente de estructurar ideas potenciales, para emplearlas en la investigación científica, considerando los enfoques cuantitativo, cualitativo o mixto.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.3. El planteamiento del problema.

Al término del tema, el alumno elaborará, empleando una secuencia de desarrollo en forma lógica y coherente, la forma de plantear los problemas de investigación científica, considerando sus objetivos y preguntas de investigación, enfocándose desde los puntos de vista cualitativo, cuantitativo o mixto.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.4. El marco teórico.

Al término del tema, el alumno desarrollará habilidades en la búsqueda y revisión de la literatura que permita la construcción del marco teórico de un proyecto de investigación, apoyado en fuentes de información escrita y/o digitalizada, que permita contextualizar un problema de investigación científica

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.5. Definición del alcance de la investigación.

Al término del tema, el alumno visualizará el alcance que tienen diferentes planteamientos del problema de investigación, considerando si son exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.6. La formulación de hipótesis.

Al término del tema, el alumno redactará como formular hipótesis, a definir conceptual y operacionalmente las variables contenidas en ésta, concebida desde los puntos de vista cualitativo, cuantitativo o mixto.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.7. Selección de la muestra.

Al término del tema, el alumno definirá los tipos de muestra y sus procedimientos de selección, aplicados a diferentes proyectos para la obtención de muestras representativas de la población estudiada y cuando hay interés por generalizar los resultados de una investigación a un universo más amplio.

Carga horaria: 2 horas

3.5.2.1.6.8. Recolección de los datos.

Al término del tema, el alumno visualizará algunos métodos que le permitan recolectar datos de interés para la investigación, considerando su empleo desde los puntos de vista cuantitativo, cualitativo o mixto.

Carga horaria: 1 horas.

3.5.2.1.6.9. El análisis de los datos.

Al término del tema, el alumno conocerá algunos de los principales métodos que le permitirán formalizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, para emplearse en la redacción de proyectos.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.6.10. El reporte de investigación.

Al término del tema, el alumno será capaz de identificar los diferentes tipos de reportes que se emplean para la presentación de los resultados obtenidos de la investigación científica.

Carga horaria: 1 horas.

3.5.2.1.6.11. Formatos para presentar los proyectos de investigación (A.P.A).

Al término del tema, el alumno identificara las principales reglas de redacción, citación y formulación de documentos que se especifican en el manual de la Asociación Americana de Psicología.

Carga horaria: 2 horas.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura, el alumno presentará, mediante el empleo de programas de proceso de datos y computadora, el resultado de una investigación científica que verse sobre la propuesta de conocimientos o habilidades que sean de importancia para los directores de instituciones educativas.

Carga horaria: 1 horas.

Bibliografía

- American Psychological Association, (1994) Manual de estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. México: Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista L. P. (2003), Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de Investigación.
España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	11		18	18
Exámenes	1			2
TOTAL				20 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: LIDERAZGO.

CARGA HORARIA: 15 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al término de la materia el alumno mostrara el porte y desempeño de actividades educativas, considerando las acciones y características que distinguen a un líder del resto de los individuos, relacionándolo con su cometido como integrante de equipos de trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.7.1. Definiciones y dinámica del liderazgo.

Al término del tema, el alumno, enunciara su propia definición de liderazgo, la orientación de este en el sentido positivo y los conceptos de convertirse en lugar de ser un líder, relacionándolo con las diferentes acepciones revisadas en el aula.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.2. Conducir y dirigir.

Al término del tema, el alumno, diferenciará sin equivocarse los conceptos de liderazgo y dirección, comparando los conceptos de ambos con el desempeño que corresponde a un director de plantel.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.3. La opción de liderazgo.

Al término del tema, el alumno distinguirá los factores de intereses, riesgos y carácter, que influencia la decisión de actuar con el máximo potencial para un impacto positivo en las actividades de dirección, como estrategia de desempeño laboral.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.4. Características del liderazgo positivo.

Al término del tema, el alumno explicará sin equivocarse las características más habituales que inciden en los líderes, como son integridad, compasión, conocimientos, valor, compromiso, confianza y comunicación.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.7.5. Estilos de liderazgo.

Al término del tema, el alumno explicará sin equivocarse los diferentes estilos de liderazgo que identifican a las personas en funciones directivas, como son el democrático, puente, autocrático y laissez faire.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.6. Desarrollo y transformación de la organización.

Al término del tema, el alumno relacionará sin equivocarse los principios culturales, las estructuras en transformación, consideraciones filosóficas, el ciclo de vida y la reestructuración de una organización, aplicables a la institución escuela.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.7. Desarrollo de líderes en el trabajo y en casa.

Al término del tema, el alumno identificará la génesis de los líderes en los ambientes particulares y en el trabajo, sus actitudes y los elementos comunes de desempeño, el compromiso de los gerentes y de los padres en su crecimiento.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.8. El trabajo en equipo.

Al término del tema, el alumno describirá el concepto general de equipo, la paradoja y disciplina necesaria para el desempeño en un equipo de trabajo, los elementos básicos y las ventajas que representa la interacción de sus integrantes en la solución de problemas compartidos.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.7.9. La curva de desempeño de los equipos.

Al término del tema, el alumno identificará las relaciones y opciones con respecto a la curva de desempeño de los equipos, su recorrido individual al desempeño del equipo, sus obstáculos durante su funcionamiento y el fin de ellos.

Carga horaria: 2 horas.

3.5.2.1.7.10. Aprovechamiento del potencial de los equipos.

Al término del tema, el alumno describirá cual es el ciclo de refuerzo y la organización de los equipos, para su empleo en los diferentes niveles como directivo.

Carga horaria: 2 horas.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno elaborara una tabla comparativa de las actividades y conceptos desarrollados por los líderes, los gerentes y su desempeño directivo.

Al término de la asignatura el alumno entregara un ensayo de diez páginas, fundamentado en el desarrollo de un grupo de trabajo hasta su integración.

Carga horaria: 2 horas.

Bibliografía

Elizondo, H. A. (2003). La Nueva Escuela, Tomos I y II. México: Ed. Paidós Mexicana, S.A.

Reynolds, J. (1995), Liderazgo Estratégico. Traducido al español. México: Editorial Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Katsenbach, J.R. y Smith, D. k., (1997). La sabiduría de los equipos. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	10	13		13
Exámenes	2	2		2
			TOTAL	15 Hs.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

CURSO:

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

NIVEL EDUCATIVO: CAPACITACIÓN.

ASIGNATURA: ÉTICA.

CARGA HORARIA: 9 HORAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al término de la asignatura el alumno identificara las leyes y normas que rigen la conducta humana enfocada a su desempeño como administrador educativo, mostrando un desempeño apegado a la moral, en armonía con el entorno en que se desenvuelve y el respeto al libre albedrío de sus compañeros de trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES Y CARGA HORARIA:

3.5.2.1.8.1. La ética, la ciencia y la filosofía.

Al término del tema, el alumno, distinguirá el concepto genérico de ética, la denominación como ciencia, la relación con la filosofía y las normas que la rigen.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.2. La educación.

Al término del tema, el alumno identificara la importancia de la escuela como fuente de aprendizaje y preparación intelectual, cuyo desarrollo se ve influenciado por las normas sociales que rigen a la comunidad donde se encuentra ubicada.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.3. La moral.

Al término del tema, el alumno **distinguirá** la importancia y el objeto de la moral como un conjunto de reglas de conducta que permiten mantener la existencia de la sociedad donde radica el ser humano y la coercitividad de su incumplimiento.

Carga horaria: 1 horas.

3.5.2.1.8.4. Concepto e influencia de las normas técnicas y sociales.

Al término del tema, el alumno **explicara** sin equivocarse la especificidad de las normas técnicas que rigen las ciencias y las artes, traspolandolas con las referentes a la moral individual y social.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.5. El derecho y su relación con la ética.

Al término del tema, el alumno **explicará** sin equivocarse el concepto de derecho, las leyes que lo rigen y su relación con la ética.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.6. Derecho objetivo, subjetivo, público y privado.

Al término del tema, el alumno **distinguirá** los conceptos de derecho considerando las facultades que concede a los individuos, las leyes que rigen su conducta dentro de la sociedad, y lo concerniente a lo privado y lo publico.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.7. Las obligaciones con la sociedad, con la fuente de trabajo y el libre albedrío.

Al término del tema, el alumno explicará las disposiciones legales en relación con la sociedad, la familia, la fuente de trabajo y el respeto a la libre actuación como individuo inmerso en una comunidad cambiante.

Carga horaria: 1 hora.

3.5.2.1.8.7. La profesión y el profesionalismo en el trabajo.

Al término del tema el alumno explicara las elevadas características de una profesión, como un especial tipo de vocación hacia la especialización, responsabilidad y unidad, distinguiendo el concepto de profesionalismo como forma de conducta de eficiencia.

Carga horaria: 1 hora.

EVALUACIÓN:

Al término de la asignatura el alumno demostrara sus conocimientos mediante la aplicación de un examen objetivo.

Carga horaria: 1 horas.

Bibliografía

Corona, D.A. (1991). Moral Militar y Civismo. México. Talleres Autográficos de la S.D.N.

S.D.N. (1995). Mando Militar. México: Talleres Autográficos de la S.D.N.

Resumen

ACTIVIDAD	No. DE SESIONES	Hs. TEÓRICAS	Hs. PRACTICA	SUMA
Sesiones de clase	8	8		8
Exámenes	1	1		1
TOTAL				9 Hs.

3.5.2.2. Carga académica.

La estructura del curso es diseñada bajo el concepto que el personal directivo atiende a actividades programadas y su presencia es indispensable en su plantel, aunado a esto su radicación atiende a personal foráneo tanto de cursantes como de profesores por lo cual los contenidos serán impartidos mediante sesiones plenarias y en salones de clases y de computo, la carga horaria asignada variará de acuerdo a al numero y disponibilidad de personal y conforme a la programación de la dirección de educación correspondiente.

3.6. Cronograma y Presupuesto

3.6.1. Cronograma

Periodo	12 al 26 ene. 2004	27 ene. al 16 feb. 2004		17 feb. al 15 mar. 2004		
Fase	I	II		III		
Mes	Enero	Enero-Febrero		Febrero-Marzo		
Actividad	Desarrollo del proyecto educativo de implementación	27 – 31 Desarrollo del proyecto	2-6 Elaboración de los instrumentos de evaluación	7 y 14 Prueba de viabilidad de la implementación y aplicación de evaluación.	17 – 27 Integración de las fases del proyecto	1 - 15 Redacción del proyecto y envío del informe final
Trabajo	Entrega del Proyecto I día 26 de enero del 2004	Entrega de la fase II del proyecto II Día 16 de febrero del 2004		Entrega del proyecto III, el día 15 de marzo del 2004		
Implementación	De acuerdo a necesidades del sistema educativo.					

3.6.2. Presupuesto.

Tipo de costos	Concepto	Costo de cada concepto	Sub-totales
Costos directos			
Recursos humanos	Investigación (24 hs)	\$3,600.00	
	Captura de información y análisis (10 hs)	\$1,500.00	
	Redacción del reporte (10 hs.)	\$1,500.00	
	Coord. e Implementación del curso piloto (16 hs)	\$2,400.00	
			\$9,000.00
Recursos materiales	Sistema de cómputo	\$500.00	
	Material de impresión	\$300.00	
	Presentación	\$300.00	
	Misceláneos	\$150.00	
			\$1,250.00
Costos indirectos	Bibliografía	\$1,350.00	
	Asesoría	\$1,500.00	
	Traslados.	\$250.00	
			\$3,100.00
Utilidades (honorarios)	Un investigador y Un profesor.	\$10,000.00	\$10,000.00
		Total:	\$23,350.00

Adaptado de la figura de Valenzuela (2003)

3.7. Análisis de datos y resultados

3.7.1. Análisis de datos

Ambas pruebas fueron aplicadas al concluir la capacitación de diseño de objetivos presentados mediante micro-enseñanza y sobre programas computacionales de aplicación en el medio educativo los días sábados 7 y 14 del mes de febrero del año en curso.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

1. La muestra la constituyeron 10 profesores que se desempeñaban en cargos de directivo (uno) y docentes (nueve)
2. Se llevaron a cabo dos sesiones de clase con duración de 3 horas para los contenidos temáticos seleccionados de cada asignatura.
3. Los contenidos temáticos fueron tomados de las materias de Pedagogía (tema Didáctica) y Computación (tema Microsoft Word)
4. Los temas impartidos incluyeron la confección de objetivos de enseñanza-aprendizaje presentándolos para la evaluación correspondiente mediante la técnica de micro-enseñanza ante todos los cursantes, el de computación consistió en la elaboración de documentos empleando procesador de textos, hoja de cálculo y presentación de objetivos mediante Power Point.
5. El tiempo empleado en cada evaluación fue de 10 minutos para la micro-enseñanza y una hora para la de computación.

Comparación de resultados

El tiempo empleado permitió que los cursantes se familiarizaran con los contenidos de la implementación destacando la predisposición y aprovechamiento mostrado considerando que incluso dos de ellos no habían usado la computadora para redactar documentos.

Los temas seleccionados fueron sobre áreas de conocimiento de los docentes, excepto computación, sin embargo el tiempo dado y las facilidades proporcionadas facilitaron la capacitación con resultados positivos.

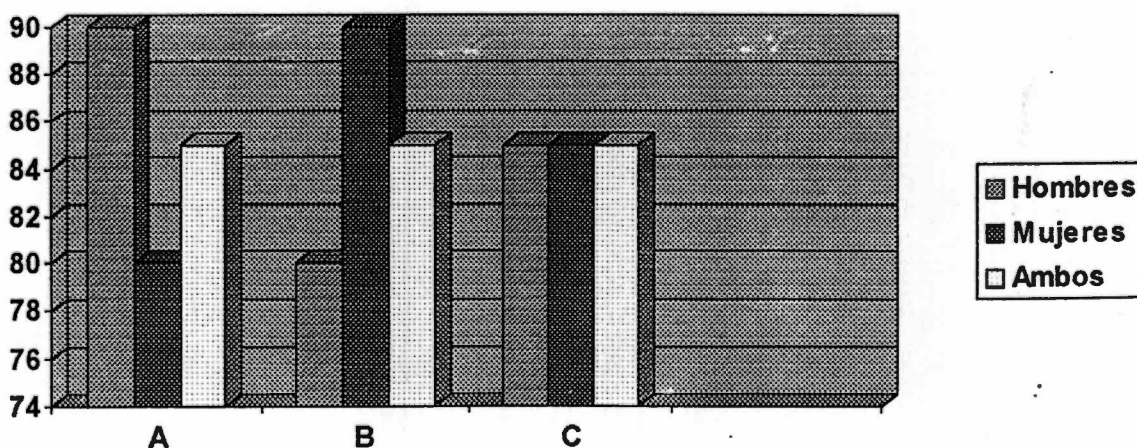
Las edades, experiencia y género no constituyeron un obstáculo en los cursantes, a todos se les considera un nivel adecuado de aprovechamiento (de 80 a 90), considerando que la aplicación del programa de capacitación es susceptible de realizarse.

En el sistema educativo predomina el personal masculino, lo cual se considera que no es un obstáculo, ya que los instructores, académicos y directivos predominantemente serán del mismo género y la competencia y probable discriminación serán coordinados desde el proyecto de selección de cursantes.

3.7.2. Resultados de la prueba

Los resultados obtenidos entre los 7 hombres y 3 mujeres fueron de un promedio de cada asignatura como se muestra en A que corresponde a Micro-enseñanza, B a Computación y C es el promedio, teniendo un promedio final de 85 en A, 85 en B y 85 en C, como se muestra en la siguiente figura.

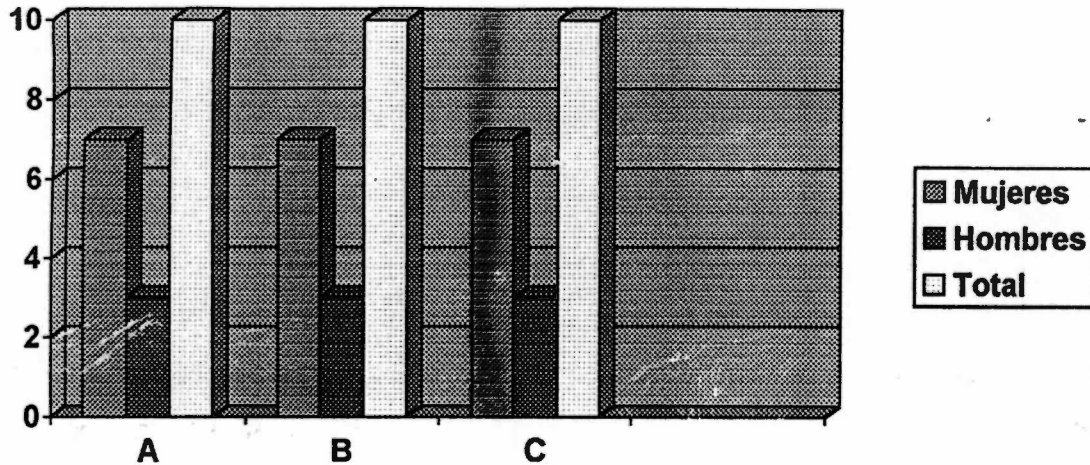
Figura No. 3 Gráfica de desempeño por género.



A. Micro-enseñanza, B. Computación y C. Promedio

Los participantes considerados por género fueron 3 Mujeres y 7 hombres, considerando que la población del sistema es eminentemente masculina y la proporción es del 90 contra el 10 % de los integrantes.

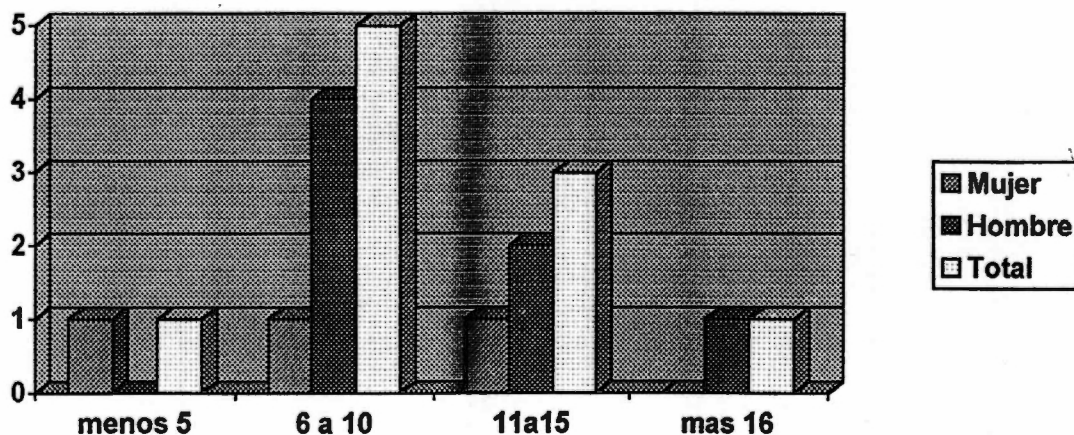
Figura No. 4. Participantes por género.



A. Micro-enseñanza, B. Computación y C. Total.

Los años de servicio son un factor importante para la práctica directiva ya que el personal seleccionado en estos cargos lleva por lo menos de cinco y diez años, sin embargo algunos tienen menos de este tiempo, por lo que se selecciona personal con diferentes experiencias en años de servicio, el director participante tiene 14 años de servicios.

Figura No. 5. Años de servicio.



CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El reto de educar en todos los niveles es una necesidad constante y se tiene que dar en los espacios de las organizaciones educativas, para lograr procesos de calidad, la capacitación de los directivos y profesores es una forma idónea de alcanzar las metas institucionales, trazadas para privilegiar las tareas académicas de la escuela.

Los conocimientos y habilidades para directivos, se sitúan en todos los niveles educativos, formalmente mediante la intervención gubernamental y la iniciativa privada e informalmente en publicación de artículos o reportes editados por autores independientes o asociados a alguna agencia de investigación educativa, lo cual pone de manifiesto que existe la inquietud y fuerza continua para hacer eficiente la función directiva en los planteles educativos.

Existen áreas comunes a las instituciones, cursos o exponentes que son impactantes en el desarrollo de responsabilidades directivas, las cuales se enlistan en su acepción más amplia, por considerar que la perspectiva es así, variando específicamente de acuerdo a la centralización o descentralización de la educación, el país o institución y lo específico del sujeto que prevé la preparación o la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia para el directivo que se desea capacitar o actualizar en sus funciones actuales o futuras.

Con respecto al marco de referencia se determino que la ausencia de un criterio unificado permitió idear un modelo teórico-empírico, diseñado por el autor de esta investigación, que incluye las cualidades deseables clasificadas por áreas de desempeño, para que formen parte de la mejora del personal directivo y académico en el ejercicio de funciones directivas, siendo la Pedagógico-Educativa y la Administrativo-Gerencial.

Estas áreas se integran con los contenidos temáticos relacionados con las asignaturas de computación, administración, pedagogía, didáctica, inteligencia emocional, métodos de investigación, liderazgo y ética.

La implementación del plan y programa de estudios del proyecto es factible y estimulante, ya que involucra la impartición de conocimientos teórico-prácticos que refuerzan los adquiridos empíricamente, las asignaturas seleccionadas están contenidas en modelos educativos de planteles que actualmente son impartidos a nivel de posgrado y mediante diplomados o cursos ex profeso, nacionales y del extranjero, que se mantienen a la vanguardia educación.

La implementación del proyecto permite planear la forma más conveniente de hacer llegar el conocimiento a los involucrados en la educación; asimismo se tiene la capacidad inicial de contar en cada plantel con centros de computo con algunas terminales conectados a internet y disponerse de un sistema de intranet funcional, o en su defecto incorporar los resultados de la investigación como parte de la programación anual presencial de capacitación y actualización docente

Al no existir un concepto universal respecto a las habilidades y conocimientos que son deseables que incidan en los directivos escolares para su gestión se tiene el modelo planteado que establece un criterio particular de aplicación viable, que enmarca los conocimientos y habilidades para directivos escolares.

4.2. Recomendaciones

El acercamiento escudriñado en éste proyecto es coherente con respecto a los requerimientos reales de planeación, organización, realización y control del modelo educativo definido con anterioridad, que incluye diferentes áreas del conocimiento y desarrollo de habilidades, el cual es aplicable a cualquier escuela y al sistema educativo particular, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

1. A fin de establecer un concepto estandarizado para la capacitación y/o actualización del personal directivo o susceptible de desempeñarse en estos puestos, se considera conveniente tomar como guía y referencia el modelo teórico-empírico resultante de la investigación e ideado para el efecto, el cual incluye las áreas de desarrollo Pedagógico-Educativas y Administrativo-Gerenciales
2. Es conveniente tomar la base del plan y programa de capacitación para directivos educativos, en el cual se incluyen como parte de la currícula los conocimientos y habilidades que son el resultado de un análisis detallado, relacionados con las áreas Administrativa, Gerencial, Tecnológica, Liderazgo, Profesionales, Investigación y Ética.
3. Se considere para la implementación del programa de capacitación directiva, los recursos tecnológicos que actualmente se tienen en el sistema educativo, los cuales son centros de computación conectados a internet existentes en cada plantel del sistema y la red Intranet con que se dispone, así mismo las opciones de educación a distancia mediante la interacción de información digitalizada.

El proyecto permite la profesionalización y actualización del personal directivo y satisfacer una exigencia que permita la certificación educativa, considerando conveniente llevar el seguimiento y supervisión durante la implementación de cada curso, con el objeto de identificar sus fortalezas y debilidades que permitan corregir los sesgos del modelo diseñado, lo que permitirá ampliarlo, complementarlo y evaluarlo, con apego a la realidad prevaleciente.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, T. J. (1996). *Guía para la Realización de Proyectos de Investigación*. México: Ed. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

American Psychological Association, (1998). *Manual de estilo de Publicaciones de la American Psychological Association*. México: Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Black, J. A. y Champion, D. J. (1976). *Methods and issue in social research*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Boyett, J. H. y Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurus. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Grupo editorial Norma.

Casarini, R.M. (2001). *Teoría y diseño curricular*, México: Ed. Trillas.

Coleman, D. (2000). *La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual*. México: Javier Vergara Editor.

Cooper, R.K. & Sawat, A (1998). *La inteligencia Emocional, aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. México: Editorial Norma.

Corona, D.A. (1991). *Moral Militar y Civismo*. México: Talleres Autográficos de la S.D.N.

Duncan, W.J. (2000). *Las Ideas y la Practica de la Administración*. Nueva York: Oxford University Press.

Davis, K. (en Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1994)

Devalle, de R. A. y Vega, V. (1995). *La capacitación docente, ¿Una practica sin evaluación?* Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Escuela Superior de Guerra. (1985). *La confección de objetivos para la enseñanza*. México: Taller autográfico de la E.S.G.

Elizondo, H. A. (2003). *La Nueva Escuela*. Tomos I y II. México: Ed. Paidós Mexicana, S.A.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Traducción al Inglés de Constance Storrs, Pitman. Londres.

Ferman, G.S. y Levin, J. (1979). *Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

Gaceta Universitaria, (2001). *Curso de Líderes a la altura de los nuevos retos. Curso de formación directiva*. Universidad de Guadalajara, En http://216.239.41.104/search?q=cache:lwqzKQLfnxAJ:www.comsoc.udg.mx/gaceta/paginas/219/219-17.pdf+educacion+directores+habilidades+escuelas&hl=es&lr=lang_es&ie=UTF-8
(Recuperado el 3 de Octubre del 2003)

Gago, H.A. (1992). *Elaboración de Cartas Descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

García, G. J. M., V Simposio de Psicología Educativa y Educación Básica. *¿Cuáles son las Características de Liderazgo del Director de y Supervisor de Educación Básica Efectivo*. En <http://www.dec.uia.mx/Temarios/formatos/diplomados/educacion/nuevos/eldirector.pdf>
(Recuperado el 3 de Octubre del 2003)

Gutiérrez, S. R. (2001) *Introducción a la Didáctica*. México: Editorial Esfinge, S.A. de C. V.

González, N. L. M. (1999). *Windows. El sistema operativo de su P.C.* México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). *Words. La elaboración de documentos*. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). *Como usar Internet. La red mundial de información*. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). *Excel. El nuevo valle de los números*. México: Ed. Gema.

González, N. L. M. (1999). *Power Point. La imagen en acción*. México: Ed. Gema.

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (1998), *Metodología de la Investigación*. México: Edit. Mc Graw Hill.

Ishikawa, Kaoru (1988). *¿Qué es control de calidad?. La modalidad Japonesa*. México: Editorial Grupo Editorial Norma.

ISLLC. (1996) *Standars for School Leaders*. En <http://www.ccsso.org/content/pdfs/isllcstd.pdf> (Recuperado el 13 de Octubre del 2003)

Katsenbach, J.R. y Smith, D. K. (1997). *La sabiduría de los equipos*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Ministry of Education of New Zealand, (1998). *Principal Performance Management*. En http://www.minedu.govt.nz/web/downloadable/dl3852_v1/principalperfmgt.pdf (Recuperado el 13 de Octubre del 2003)

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper and Row,

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Editorial Alfaomega.

Reynolds, R. (1995). *Liderazgo Estratégico*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Rodríguez, M. D., (1999). *Diagnostico Organizacional*. México: Ed. Alfaomega.

Seminario Internacional. *Gestión Escolar y Liderazgo Directivo*. Estudio de Estándares de desempeño para Directores de Establecimientos Educativos en Chile” En http://www.google.com/search?q=educacion+directores+habilidades+escuelas&ie=ISO-8859-1&hl=es&btnG=B%FAqueda+en+Google&lr=lang_es (Recuperado el 4 de Octubre del 2003)

SEP Reportaje: *Destaca la participación del personal docente para recibir capacitación en gestión escolar*. Escuelas de Calidad, México. En

http://216.239.41.104/search?q=cache:3xsBnxNaingJ:www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_6226_avances_del_programa+educacion+directores+habilidades+escuelas&hl=es&lr=lang_es&ie=UTF-8 (Recuperado el 4 de Octubre del 2003)

Secretaria de la Defensa Nacional. (1987). *Manual de Didáctica aplicada al medio militar*. México: Taller autográfico de la S.D.N.

Secretaria de la Defensa Nacional. (1995). *Mando Militar*. México: Talleres Autográficos de la S.D.N.

Taylor S. J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ed. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

The Scottish Executive Education Department (2001^a). *Standar for headship in Scotland*. En <http://www.scotland.gov.uk/library5/education/sqhmp-00.asp> (Recuperado el 11 de Octubre del 2003)

Newswire Service, Universidad de California, U.C (1999). *Institutos de Liderazgo para Directores de Escuelas*. La Prensa San Diego, E.U.A., Volumen XXIII No. 48, Dic. 3 1999. En <http://laprensa-andiego.org/archieve/dec03/princpal.htm> (Recuperado el 3 de Octubre del 2003)

Martineaud, S. y Engelhart, D. (1998). *El test de inteligencia emocional. Cómo averiguar su cociente emocional*. México: Ediciones Martínez Roca S. A.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper and Row,

UNESCO. (2001). *World data on education*. En <http://www.ibe.unesco.org/international/Databanks/Wde/profile.htm> (Recuperado el 13 de Octubre del 2003)

U. V. A. *Diplomado en Competencia Directiva*. Universidad Virtual Anahuac. En

http://uva.anahuac.mx/competencias/set_1n.htm

(Recuperado el 8 de Octubre del 2003)

U. V. A. *Maestría en Dirección de Centros Educativos*. Universidad Virtual Anahuac. En

<http://uva.anahuac.mx/mace/>

(Recuperado el 6 de Octubre del 2003)

Valenzuela, J. R. (2003). *Evaluación de instituciones educativas*. Manuscrito presentado para publicación, México: ITESM.

Yuren, C. M. T. (2000), *Leyes, Teoría y Modelos*, México: Ed. Trillas.

Zabalza, M. A. (2000). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Ed. Narcea, S.A. de Ediciones.

Anexo A.

Modelo de cuestionario de auto-evaluación.

Razonamientos.

1. La fijación previa de los objetivos posibilita una auto-evaluación objetiva.
2. El estudiante es quien mejor conoce los avances realizados.
3. El estudiante es quien mejor puede captar los aspectos de internacionalización y significatividad en su aprendizaje, que son mucho más importantes desde el punto de vista humano.
4. La auto-evaluación redonda como refuerzo de la motivación, con lo cual este instrumento queda incluido en el proceso educativo.

A continuación se enlista una guía de preguntas que sirven para materializar la auto-evaluación.

1. ¿Cuales han sido las ideas o tesis más significativas para mí en este curso?
2. ¿Aprendí en el curso ideas o tesis para emplearlas a mi actividad directiva en el futuro inmediato?
3. ¿He arribado a algunas conclusiones de aplicación de conocimientos en mi labor directiva actual o futura?
4. ¿Qué comentarios y aportaciones más podrían ayudar a mejorar este curso?
5. ¿He participado activamente en el curso?
6. ¿Mi motivación en el curso ha sido intrínseca, es decir, a partir de valores? ¿O más bien, a partir de coerciones?
7. ¿Este curso me ha ayudado a jerarquizar valores y a integrar mejor mi propia visión institucional como directivo?
8. ¿El curso me permitió aprender a realizar trabajos de investigación? ¿Cuáles?
9. ¿Este curso, como experiencia de aprendizaje, ha sido satisfactorio desde el punto de vista personal?
10. ¿Realmente alcance los objetivos del curso? ¿En que nivel me quede?

Tomado de Gutiérrez (2001)