

## Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar

### Using a Competency Model to Assess School Principalship

Rosario Villela-Treviño\* y Carmen Celina Torres-Arcadia

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Los directores escolares son actores clave en el buen funcionamiento escolar, particularmente es significativa su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que es relevante generar mayor conocimiento acerca de su rol. Esta investigación se enfoca en analizar los aspectos que favorecen el desempeño exitoso de los directores escolares, para ello se aplica una metodología mixta de investigación basado en estudio múltiple de 8 casos con la que se busca generar un perfil del director escolar exitoso en México. Derivado de la metodología, propuesta se presenta en este artículo un modelo de 18 competencias que en un nivel de escala superior se asocia con el desempeño del director escolar exitoso. Algunas de las competencias identificadas son: el ejercicio del liderazgo, la comprensión de los colaboradores escolares y la inclusión de quienes integran la comunidad escolar.

**Palabras clave:** Evaluación de competencias, Perfil de competencias, Liderazgo educativo, Directores escolares exitosos.

Principals are key players for the school to have a good school performance, as well as influencing the teaching-learning process so it is important to gain more understanding about their role. This research focuses on analyzing the aspects that promote the school principals successful performance. A mixed research methodology is used to generate a profile of successful school principal based on literature review and in eight cases of successful principals in Mexico; from the proposed profile a competency model is designed. The competency model has 18 competencies that in the higher scale could be associated with the performance of successful school principal. Exercise of leadership, understanding of school employees and be inclusive of participation of those who make up the school community are among other competencies, included in the proposed model.

**Keywords:** Competencies profile, School principal, Competencies evaluation, Successful school management, School principals.

---

\*Contacto: villela.rosario@gmail.com

## 1. Introducción

El 30% del aprendizaje de los alumnos se atribuye a las condiciones de la escuela (Fernández y Blanco, 2004), donde el director es un factor clave vinculado a la calidad educativa (Murillo y Román, 2011), dado que es el “responsable directo e inmediato de tomar decisiones para el funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (SEC, 2011, p. 14). El director tiene la responsabilidad sobre todo lo que acontece en la institución (Pont, Nusche y Moorman, 2009), marca la pauta y la agenda para lograr el desarrollo educativo (Møller, Vedøy, Presthus y Skedsmo, 2009), y su rol es determinante en la calidad educativa (Cantón y Arias, 2008). Estas funciones señalan no sólo la importancia del puesto si no también el alto nivel de responsabilidad del director, dado que es el encargado de que la escuela funcione de manera adecuada y de alcanzar la calidad educativa.

Por lo anterior, es relevante asegurar que el desempeño del director sea adecuado. Una guía para el estudio del desempeño superior podrían ser los directores escolares que han demostrado un buen desempeño, directores que han logrado mejoras a la escuela, aquellos que en la literatura se les define como director escolar exitoso y son definidos como directores que logran resultados notables al atender de manera efectiva las cuestiones morales, sociales y éticas así como la implementación de la agenda escolar establecida para la institución (por ejemplo Day, Parsons, Welsh y Harris, 2002; Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1999; MacBeath, 1998; Southworth, 2002;).

Entre las investigaciones que han surgido para estudiar a los directores escolares, se encuentra el Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP por sus siglas en inglés), el cual fue fundado por el Dr. Christopher Day en 2001 y da inicio en la Universidad de Nottingham en Inglaterra. El objetivo del ISSPP es documentar casos de directores escolares exitosos, al igual que busca generar mayor entendimiento sobre si lo que hace exitosa a una escuela en un país puede coadyuvar a hacer exitosa a otra escuela en otro país, además contrasta cómo se mide el éxito de una escuela entre diferentes países y analiza cómo afecta el éxito de la escuela a otras entidades asociadas a ella.

En este artículo se presentan algunos de los resultados de la disertación doctoral de Villela-Treviño (2015), en la cual se analizan qué características tiene un director escolar exitoso que pudiera distinguir su desempeño del resto de los directores, para ello se propone el uso del concepto de competencias como guía en el análisis de los elementos que diferencian el desempeño de un director escolar exitoso. Con el propósito de distinguir las competencias como elementos de análisis de un desempeño exitoso, la investigación parte de investigar y generar el perfil común entre directores identificados como exitosos por el ISSPP México y a partir de este poder formular que tipo actitudes, conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad son requeridos (características de las competencias).

## 2. Fundamentación teórica

El director escolar está relacionado con el funcionamiento de la escuela, dado que es el “responsable directo e inmediato de tomar decisiones para el funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (SEC, 2011:14). El director tiene la responsabilidad sobre todo lo que acontece en la institución (Pont,

Nusche y Moorman, 2009) y es quien marca la pauta y la agenda para lograr el desarrollo educativo (Møller, Vedøy, Presthus y Skedsmo, 2009); por lo que su rol y desempeño esta relacionado con los resultados que impulsan a la escuela. Asimismo se considera que el director es el representante de la institución (Fernández, 2001; Valdés, 2010), y el líder formal de la escuela (Cantón y Arias, 2008; Torres, 2010). Las funciones señaladas subrayan tanto la importancia del puesto como el alto nivel de responsabilidad que tiene.

En México existen particularidades ligadas al desempeño del director de la escuela que deben considerarse como parte de una investigación sobre este rol. Entre ellas figuran limitantes como lo es el hecho de que las actividades administrativas consumen mucho tiempo e incluso rebasan la jornada laboral (García, 2007), por lo que darle un sentido pedagógico a las actividades administrativas, como lo aconseja García (2009), es un reto. Aunado a esta limitación sobresale que el director escolar en México generalmente no cuenta con una formación adecuada para ejercer las funciones del puesto (Aguilera, 2011; Camarillo, 2006; Cordero, Aguirre, Torres y Lomeli, s.f.; García, 2011; García y Aguirre, 2009; García y Carrillo, 2007; Méndez-Salcido y Torres-Arcadia, 2013).

No obstante las limitaciones mencionadas hay directores que logran la eficacia en sus escuelas, estos son directores que logran cambiar la estructura social de sus instituciones, directores que de acuerdo con Méndez-Salcido y Torres-Arcadia (2013) son agentes de cambio que logran la reestructuración, concepto propuesto por Giddens (2009). Estos directores logran el equilibrio entre objetivos, tareas educativas y necesidades grupales (Torres, 2010), direccionan todas sus acciones hacia el propósito de mejorar el aprendizaje de sus alumnos (Rosenholtz, 1985), crean estructuras y procedimientos que permiten y guían a los docentes y administrativos de la escuela a alcanzar las metas establecidas (González, 2007) y consiguen el compromiso por parte de la comunidad escolar (Moos, Johansson y Day, 2011) incluyendo la participación de los alumnos en el proceso de enseñanza, además de alianzas con los padres de familia para establecer organizaciones de aprendizaje (Schmelkes, 2002). Por lo que se observa relevante analizar cómo es que hay directores que logran ser agentes de cambio y qué atributos les facilitan el establecer metas, guiar y lograr el compromiso de todos los actores escolares para un aprendizaje-enseñanza de calidad; esto con el propósito de generar conocimiento que pueda servir de guía en la formación de otros directores escolares.

Por otro lado Stainer y Hassel (2011) indican que para comprender porque el trabajo de algunos individuos es exitoso en comparación de otros se puede hacer uso del concepto de competencias. Asimismo Uribe subraya que “para identificar y describir el accionar de un directivo y su influencia en la efectividad de la escuela, se hace necesario distinguir cuáles son las competencias que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica” (2010, p. 308). Por lo que una forma de estudiar el desempeño de éxito de un director escolar y así tal vez establecer parámetros que sirvan como indicadores para la formación y evaluación del puesto es a través de las competencias.

Para ello se parte de la generación de un perfil que reúna los conocimientos, actitudes, rasgos de la personalidad y habilidades mostradas en directores escolares exitosos derivados del análisis de datos empíricos en México (específicamente 8 casos) como como las características señaladas por otros investigadores mediante la revisión en la literatura. Los 8 casos analizados corresponden a directores seleccionados como

exitosos por el ISSPP México ya que cumplen con los requisitos establecidos de: ser reconocidos como exitosos por colegas y autoridades educativas, al igual de tener más de dos años en la escuela que dirigen además de que a partir de su ingreso la institución educativa que dirigen obtuvo mejores evaluaciones y mejorías escolares como por ejemplo en la infraestructura escolar; los casos son de director escolares de nivel básico, nivel secundaria (en México el nivel básico se conforma por preescolar, primaria y secundaria). La literatura revisada está centrada en describir aspectos ligados al buen desempeño del director, además de darle preferencia a literatura enfocada al nivel básico. Una vez establecido el perfil a partir éste se diseña un modelo de competencias que retoma las características del director pero describiéndolas en el sentido de las competencias.

### **3. Método**

Para el estudio de competencias del director escolar con desempeño exitoso se estableció una investigación exploratoria no experimental de tipo transversal con enfoque multimétodo dominante cualitativo, de la cual se obtiene un perfil y un modelo de competencias del director escolar exitoso cuya metodología se describe a continuación.

#### ***3.1. Perfil del director escolar exitoso***

Como parte del estudio se establece la definición del perfil del director escolar exitoso, en donde se reúnen datos recabados de expertos provenientes de la literatura y datos empíricos de directores escolares identificados como exitosos en México. Para ello se establece un análisis de contenido de literatura y un estudio de casos múltiple, específicamente de ocho casos de directores escolares exitosos en México, para posteriormente hacer una intersección de subcategorías que forman un listado de características identificadas en ambas fuentes.

Para el análisis de la literatura se revisaron 78 materiales, entre libros y artículos que tuvieran como palabra clave en su búsqueda: “liderazgo educativo”, “director escolar eficaz”, “director escolar exitoso” y “director escolar efectivo”. En cuanto a los datos empíricos, se analizó la transcripción de las entrevistas de docentes, maestros, alumnos y directores reconocidos como exitosos. Como regla de selección de subcategorías a ser seleccionadas para la intersección fue: que las subcategorías de los datos recabados en la literatura debía estar presente en por lo menos el 20% de las fuentes revisadas y en por lo menos cinco de los ocho casos de directores escolares exitosos analizados.

El perfil se conformó con las características comunes encontradas en las dos fuentes de información, las características dispares fueron evaluadas por 15 informantes selectos entre ellos directores, docentes y coordinadores escolares de nivel básico de educación.

El perfil del director escolar exitoso se utilizó como base para el diseño del modelo de competencias del director exitoso. A continuación se explica y fundamenta el desarrollo y validación del modelo propuesto.

#### ***3.2. Diseño del modelo de competencias***

En el desarrollo del modelo se retoman las características encontradas en el perfil para competencias del director escolar exitoso en México. Cada definición de competencia aunque se basa en las características del perfil incluye los elementos de asociados a las

competencias, los cuales son: 1. Verbo (una acción específica), 2. Objeto (el individuo u objeto sobre el que recae la acción), 3. Complemento (acción que caracteriza al objeto) y 4. Condición (la manera es que es llevada a cabo la acción). También el modelo presenta las dimensiones propuestas por Spencer y Spencer (1993): Intensidad de la acción y la complejidad, es decir, una escala de niveles de la intensidad de realización de la competencia y el aspecto actitudinal, procedimental y conceptual que requiere, como son: conocimiento; habilidad y características individuales. De igual forma en las escalas se aplica lo indicado por Alles (2002) donde la escala de mayor nivel es la que muestra un director escolar exitoso, asimismo las escalas se presentan en un recuadro similar al propuesto por Alles aunque con parámetros diferentes desarrollados en base a la adquisición de conocimiento, y utilizando números en vez de letras.

Los parámetros que definen las escalas del modelo se basan en tres modelos de adquisición del conocimiento, los cuales son: 1. El proceso de adquisición de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Von Krogh, Nonaka y Reschteiner, 2012) del cual se retoma el aspecto de socialización en nivel de escala 4, 2. Las etapas del saber de Wiig (1999) en el nivel de escala 1, 2 y 3 y 3. Las etapas de aprendizaje de la Programación Neurolingüística (Aneas y de Santos, 2007; IAFI, 2012; Ortiz, 2013); todo lo anterior con el propósito de examinar lo que el director sabe y evidencia en su desempeño. Los cinco tipos de escalas para cada competencia y sus bases en los modelos de adquisición del conocimiento se observan en la tabla 1.

Tabla 1. Escalas de las competencias que componen el modelo

0	<b>INCOMPETENCIA INCONSCIENTE:</b> El individuo desconoce la competencia y no la posee.
1	<b>INCOMPETENCIA DESESTIMADA:</b> El individuo tiene noción sobre el concepto de la competencia pero no hay evidencia de que la posea en su comportamiento.
2	<b>COMPOTENCIA INSATISFACTORIA:</b> El individuo conoce y muestra la competencia pero con un desempeño insatisfactorio, son las primeras etapas.
3	<b>COMPETENCIA MANIFIESTA:</b> El individuo conoce y muestra la competencia y la adapta para usarle en diferentes estrategias obteniendo un desempeño promedio
4	<b>COMPETENCIA EFECTIVA:</b> El individuo conoce y muestra la competencia, la adapta en estrategias diversas y la promeve como cultura escolar, mostrando un desempeño superior.

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, las competencias se agrupan dentro del modelo de acuerdo a la clasificación de competencias propuestas por CONOCER (2010) *específicas* (son competencias de un área laboral determinada o una especialidad) y *genéricas* (competencias utilizadas en diversos tipos y áreas de trabajo), además de que se propone una segunda clasificación que toma como base el tipo de funciones a la que apoya la competencia, la cual se conforma por: 1. Seguimiento al programa educativo, 2. Interacción social y 3. Funcionamiento del centro escolar.

La validez del modelo se lleva a cabo mediante dos métodos: 1. Consulta con expertos y 2. La medición de la presencia de las competencias en un director escolar identificado como exitosos por el ISSPP México mediante el diseño y aplicación de un cuestionario que evalué las competencias del modelo.

### 3.2.1. Consulta con expertos

Para la revisión del modelo de competencias, se consulta con expertos con el propósito de recibir retroalimentación en cuanto al diseño, contenido y relación con el director escolar exitoso. En esta fase participaron dos expertas en ética (hay competencias ligadas a valores y actitudes), tres expertos en investigación en administración

educativa, y un experto en competencias; las competencias fueron divididas y mostradas a los expertos de acuerdo a su área de especialización a excepción del experto en competencias quien sí dio retroalimentación de todo el modelo. Una vez adaptadas las competencias el segundo paso fue la validación a través del cuestionario de medición de competencias.

### *3.2.2. Evaluación de un director exitoso a través de un instrumento de medición*

Esta fase tiene como propósito validar que el modelo de competencias esté ligado al de un director escolar exitoso. Para ello se genera un instrumento que es un cuestionario que permite evaluar la presencia y nivel de dominio de las competencias del modelo.

Se diseñó un cuestionario de 122 preguntas, de las cuales 9 son abiertas y tienen el propósito de obtener datos demográficos, restantes 114 preguntas son de opción múltiple de escala tipo Likert y tienen el propósito de medir la frecuencia de realización de actividades que evidencien la presencia de cada una de las competencias del modelo.

Se llevó a cabo un pre-piloteo con 10 participantes (directores escolares Mexicanos del estado de Hidalgo), que de manera electrónica dieron respuesta al primer borrador del cuestionario. Este mismo borrador fue presentado a una experta en administración educativa, una experta en competencias, dos expertas en psicometría y varios expertos en estadística con el propósito de llevar a cabo una validez de contenido y diseño.

Una vez realizadas las adaptaciones al cuestionario se llevó a cabo el pilotaje donde participaron 58 personas (37 directores, cuatro subdirectores, cinco coordinadores, un supervisor y 11 docentes) de diferentes partes de México, principalmente Veracruz, Sonora y Nuevo León. A partir de los resultados del pilotaje se llevó a cabo la medición de confiabilidad del cuestionario a partir del  $\alpha$  de Cronbach.

Finalmente a través de la coordinación del ISSPP México se contactó y entrevistó a una de las directoras escolares identificada como exitosa, a quien se le aplicó el cuestionario para validar las competencias.

## **4. Resultados**

### *4.1. Perfil resultante del director escolar exitoso*

Al llevar a cabo la intersección de subcategorías de los datos empíricos y la información recabada de la literatura, se obtiene un perfil conformado por 20 características del director escolar exitoso dividido en conocimiento (es toda la información que posee el director sobre diversos ámbitos ligados a la escuela y su puesto), habilidades (son las diversas capacidades que tiene el director en relación a su labor en la escuela) y características individuales (incluye los valores, actitudes y rasgos de personalidad mostrados por el director en relación a su puesto), en la tabla 2 se puede observar cómo está conformado el perfil con la definición de cada uno de sus elementos.

Tabla 2. Perfil del director escolar exitoso

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	HABILIDAD
<p><i>Incluyente:</i> El director tiene apertura para escuchar a los demás e incluir su aportación, sin embargo en ocasiones es el único que puede tomar una decisión.</p> <p><i>Responsable:</i> El director cumple con los compromisos que adquiere.</p> <p><i>Orientado a la mejora:</i> El director está orientado hacia la mejora de la escuela.</p> <p><i>Respetuoso:</i> El director reconoce y respeta las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo.</p> <p><i>Congruente:</i> El director mantiene concordancia entre lo que dice y hace, es quien pone el ejemplo.</p> <p><i>Vocación al servicio educativo:</i> El director le agrada su profesión y disfruta su trabajo.</p> <p><i>Prudente:</i> El director es una persona que domina su temperamento, tiene sensatez y moderación en su trato con los demás, también una forma de mostrarlo es con tolerancia y paciencia.</p> <p><i>Perseverante:</i> El director no se da por vencido e insiste hasta alcanzar los objetivos planteados.</p> <p><i>Empático:</i> El director se pone en el lugar de otras personas para comprender mejor su forma de pensar, actuar y sentir.</p> <p><i>Organizado:</i> El director organiza los tiempos y las actividades de la escuela.</p> <p><i>Altas expectativas:</i> El director espera de los demás y de sí mismo el mejor desempeño.</p>	<p><i>Generación de compromiso:</i> Es la capacidad del director para lograr el compromiso de la comunidad escolar.</p> <p><i>Interacción social:</i> Es la capacidad del director para interactuar con otras personas.</p> <p><i>Liderazgo:</i> Es la capacidad del director de establecer una dirección y orientar a la comunidad escolar hacia una visión establecida.</p> <p><i>Comunicación efectiva:</i> Es la capacidad que tiene el director de comunicarse eficazmente al transmitir de manera clara y comprensible sus ideas además de escuchar con atención.</p>
	CONOCIMIENTO
	<p><i>Sus colaboradores:</i> El director conoce a sus colaboradores y las aptitudes que cada uno tiene, además de cómo se relaciona con su entorno.</p> <p><i>El contexto escolar:</i> El director conoce el contexto escolar y la comunidad en la que está situada la escuela.</p> <p><i>Las funciones de sus colaboradores:</i> El director conoce las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos y personas que laboran dentro de la escuela.</p> <p><i>Sus funciones:</i> El director conoce las funciones que debe realizar, en su mayoría derivadas de la definición de su puesto y que se encuentran dentro de las normas educativas.</p> <p><i>Docencia:</i> El director conoce sobre docencia y como se lleva a cabo, al igual que sabe las estrategias para que sea efectiva.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El perfil del director escolar exitoso es la base para el desarrollo del Modelo de Competencias, el cual se presenta a continuación.

#### 4.2. Modelo de competencias del director escolar exitoso

El Modelo de Competencias se deriva de las características que conforman el perfil del director escolar exitoso, en el cual se amplían las definiciones ya que las competencias del modelo describen evidencias de que el director muestra las características definidas en el perfil encontrado, la tabla 3 se muestra el cambio de subcategorías del perfil a competencias.

Tabla 3. Cambio de subcategorías del perfil a competencias

SUBCATEGORÍAS DEL PERFIL C		COMPETENCIAS
1.	Incluyente	→ 1. Inclusión de ideas
2.	Prudente	→ 2. Prudencia
3.	Responsable	→ 3. Responsabilidad
4.	Respetuoso	→ 4. Respeto
5.	Congruente	→ 5. Congruencia
6.	Altas expectativas	→ 6. Altas expectativas
7.	Organizado	→ 7. Organización
8.	Perseverante	→ 8. Perseverancia
9.	Empático	→ 9. Empatía
10.	Vocación al servicio educativo	→ 10. Vocación al servicio educativo
11.	Orientado a la mejora	→ 11. Orientación a la mejora
12.	Interacción social	→ 12. Interacción social formal
13.	Liderazgo	→ 13. Liderazgo
14.	Generación de compromiso	}
15.	Comunicación efectiva	
16.	El contexto escolar	→ 14. Comunicación efectiva
17.	Las funciones de sus colaboradores	→ 15. Diagnóstico del entorno
18.	Sus funciones	}
19.	Sus colaboradores	
20.	Docencia	→ 16. Funciones educativas
		→ 17. Comprensión de los colaboradores
		→ 18. Docencia

Fuente: Tabla adaptada de Villela-Treviño (2015).

El Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso se estructura en dos agrupaciones. La primer agrupación clasifica a las competencias en genéricas y específicas, como lo propone CONOCER (2010). Y la segunda agrupación considera el modelo propuesto de funciones directivas de Villela-Treviño (2015), donde se agrupan a las competencias de acuerdo con el tipo de función directiva con el que esté relacionada: 1. Seguimiento al programa educativo, 2. Interacción social y 3. Funcionamiento del centro educativo. La primera agrupación (genéricas y específicas) distingue entre competencias que pueden ser utilizadas en diversos tipos y áreas de trabajo de las que son exclusivas del área laboral de educación. Mientras la segunda agrupación clasifica a las competencias de acuerdo a las funciones definidas por el puesto del director escolar. Dentro del modelo, las competencias de funcionamiento del centro escolar son genéricas, mientras que las competencias de seguimiento al programa son específicas, y las de interacción social son competencias tanto genéricas como específicas. En la figura 1 se observan las 18 competencias integradas en las dos agrupaciones propuestas.

A continuación se presentan cada una de las competencias que conforman el modelo.



Figura 1. Modelo de competencias del director escolar exitoso

Fuente: Villela-Treviño (2015).

#### 4.2.1. Funcionamiento del centro escolar

Son siete las competencias que se ubican como parte del funcionamiento del centro escolar. Las actividades relacionadas con el funcionamiento del centro escolar son tareas que permiten se realice el proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque no participen en este, abordan principalmente las actividades de administración de la escuela. Las siete competencias pueden ser utilizadas en otras áreas distintas a la educación, por lo que son competencias genéricas. A continuación se presenta la definición de las competencias pertenecientes a la clasificación de funcionamiento del centro escolar.

- ✓ *Inclusión de ideas.* Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la toma de decisiones, planeación y actividades de la escuela.
- ✓ *Perseverancia.* Muestra firmeza y constancia en alcanzar los objetivos que se ha planteado.
- ✓ *Orientación a la mejora.* Busca desarrollo en servicios, infraestructura y desempeño. Para ello conoce el desempeño de la escuela, sus grupos e individuos, además de las necesidades y áreas de oportunidad del instituto.
- ✓ *Responsabilidad.* Cumple los compromisos que adquiere en el tiempo y forma adecuada.
- ✓ *Diagnóstico del entorno.* Busca y analiza la información de su entorno para discernir los aspectos del contexto. Para ello requiere observar, escuchar, evaluar y relacionar la información que perciba directamente del entorno y por medio de otros actores escolares.
- ✓ *Organización.* Organiza los tiempos y actividades de la escuela. Maneja calendario de actividades, mantiene un orden en las actividades diarias de la escuela y controla que el orden se siga.

- ✓ *Congruencia.* Demuestra concordancia entre lo que dice y hace, es quien pone el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita.

#### 4.2.2. *Interacción social.*

Dentro de la clasificación de interacción social, se ubican ocho competencias ligadas a la interacción del director con otras personas. De estas competencias, siete competencias son genéricas y una competencia es específica. A continuación se presenta la definición de las ocho competencias en esta clasificación.

- ✓ *Altas expectativas.* Muestra el mejor desempeño posible en sus funciones, de igual forma espera y exige los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos. Para ello monitorea el desempeño de la comunidad escolar y exige, orienta y/o retroalimenta hacia el cumplimiento de los objetivos a sus colaboradores y guía a sus alumnos hacia reconocer sus capacidades de logro (competencia *genérica*).
- ✓ *Liderazgo.* Establece una dirección y orienta hacia una visión establecida a la comunidad escolar, logrando la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión. Para ello tiene clara la visión escolar y sabe transmitirla y que los actores escolares se comprometan en alcanzarla, ya sea que tomo sus ideas en cuenta en su formulación o porque se incluyó su participación. Por otro lado conoce la planeación, objetivos y cultura escolar deseada para la escuela y es esa la dirección en la que orienta a la comunidad escolar (competencia *genérica*).
- ✓ *Interacción social formal.* Se relaciona con los otros actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar. La interacción social formal implica que logra la interacción con un individuo o un grupo de individuos (competencia *genérica*).
- ✓ *Comunicación efectiva.* Transmite de manera clara y comprensible sus ideas, además de saber escuchar con atención las ideas de los demás. Tiene la capacidad de distinguir públicos y adaptar el mensaje de acuerdo a cada uno de estos. De igual forma tiene claridad en el propósito de la comunicación. Esta comunicación efectiva implica comunicación escrita y oral, ser buen escucha, además de comunicarse con uno o más actores escolares (competencia *genérica*).
- ✓ *Empatía.* Considera las circunstancias de los otros actores escolares y así comprende su forma de pensar y comportarse, al igual que actúa en consecuencia de dichas situaciones (competencia *genérica*).
- ✓ *Prudencia.* Domina su temperamento. Mediante la paciencia y tolerancia, además que sabe discernir el momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación (competencia *genérica*).
- ✓ *Respeto.* Acepta y respeta las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas (competencia *genérica*).
- ✓ *Comprensión de los colaboradores.* Conoce las fortalezas, debilidades, oportunidades y necesidades (FODA) del personal a su cargo, y es capaz de

adaptar las actividades, grupos de alumnos y/o equipos a este conocimiento (competencia *específica*).

#### 4.2.3. Seguimiento al programa académico.

Son tres competencias de seguimiento al programa académico, las cuales están ligadas a la forma en que surge el proceso de enseñanza-aprendizaje en la escuela. De igual forma, dado que las tres competencias se ubican como parte del área educativa, son competencias específicas. A continuación se presenta la descripción de las tres competencias.

- ✓ *Funciones educativas.* Conoce las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo. Por lo que cumple con todas las funciones que le corresponden y es capaz de clarificar las responsabilidades de sus colaboradores. En esta competencia se reúnen los conocimientos acerca de las funciones de los colaboradores y las propias responsabilidades del director dentro de la escuela.
- ✓ *Docencia.* Conoce el proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia. De igual forma conoce diversas estrategias educativas y discierne cuando es adecuado aplicar cada una y lo demuestra en el acompañamiento y orientación que otorga a sus maestros.
- ✓ *Vocación al servicio educativo.* Le agrada su profesión dentro del servicio educativo y disfruta su trabajo.

El modelo se valida mediante la revisión de pares y la aplicación de un cuestionario que pretende medir la presencia y dominio de la competencia, con el propósito de comprobar si las competencias de escala efectiva se relacionan con los directores escolares con desempeño exitoso. Este proceso se describe en el apartado de validación del modelo que se desarrolla a continuación.

#### 4.2.4. Validación del modelo

El modelo de competencias del director escolar exitoso es validado mediante la consulta con expertos para posteriormente diseñar y aplicar un cuestionario de medición de competencias a 58 participantes. Asimismo se concluye a partir de los resultados de la medición de la confiabilidad del cuestionario mediante alpha de cronbach que el cuestionario es de utilidad para validar la presencia de las competencias por lo que se procede a llevar a cabo la aplicación a un director escolar exitoso, identificado en el proyecto de investigación del ISSPP México.

Finalmente el modelo de competencias se valida mediante la aplicación del cuestionario a una directora escolar reconocida como exitosa por el ISSPP México. Los resultados del director escolar exitoso se encuentran dentro de la escala de competencia efectiva (desempeño de nivel máximo de dominio) en las 18 competencias evaluados. Cabe señalar que dado que el cuestionario se aplica de manera presencial, la directora evaluada presenta evidencia de todas las competencias del instrumento.

En conclusión los resultados indican que el modelo de competencias es válido y está ligado al desempeño efectivo, en consecuencia el modelo describe cuáles son las competencias de los directores escolares exitosos.

## 5. Discusión y conclusiones

El modelo de competencias describe una serie de características relacionadas al desempeño exitoso de un director escolar. En el modelo se clasifican a las competencias de acuerdo a las funciones del director, quedando tres competencias que apoyan la función de seguimiento al programa educativo, ocho competencias de interacción social y siete competencias que coadyuvan a las actividades del funcionamiento del centro educativo. Asimismo el nivel de competencia efectiva del modelo se refiere a que el director promueve la competencia como parte de la cultura escolar, al promover que ésta sea practicada por la comunidad escolar.

De igual forma se los resultados se pueden relacionar con los estilos de liderazgo. La competencia de liderazgo incluye que el director genere de manera incluyente la visión escolar, además de asegurar la orientación adecuada hacia la dirección esperada, sin embargo el modelo completo hace evidente que los directores escolares exitosos utilizan simultáneamente diversos estilos de liderazgo, como son el estilo de liderazgo instruccional, liderazgo transformacional y liderazgo distribuido.

Por ejemplo se observan evidencias de que el director ejerce liderazgo instruccional a través de las competencias Docencia mediante la cual el director define el proceso de enseñanza-aprendizaje, promueve el aprendizaje y cuida la forma de dar clases aspecto relacionado a este estilo de liderazgo (Hallinger, 2005), también se observan ejemplos de un liderazgo transformacional a través de las competencias Congruencia e Inclusión de ideas dado que se pueden ligar las dimensiones de simbolizar valores y prácticas y desarrollar estructuras de participación en las decisiones (Leithwood y Jantzi, 2000) como además el líder desarrolla y mantiene una cultura escolar colaborativa (Leithwood y Poplin, 1992), y por último se pueden observar evidencias de un estilo de liderazgo distribuido en las competencias Funciones educativas, en donde un director escolar exitoso promueve que todos conozcan la función de todos y las actividades en que deben colaborar, favoreciendo así el ejercicio del liderazgo de otros actores escolares, y la Inclusión de ideas, en donde el director muestra apertura a las aportaciones y colaboración en la toma de decisiones, planeación y actividades escolares. Por lo tanto se puede inferir que no existe un solo estilo de liderazgo para conseguir un desempeño exitoso sino que obedece a las particularidades del contexto escolar.

Adicionalmente el modelo de competencias muestra evidencia de como el director escolar exitoso comprende y modifica las condiciones derivadas del contexto que rodea a la escuela. Específicamente la competencia Diagnóstico del entorno, le permite al director estudiar el contexto escolar y adaptar sus estrategias y acciones. Asimismo a través de la competencia de Funciones educativas el director aporta la guía para respetar y aplicar las normas educativas del país en su escuela, además del conocimiento para saber cómo adaptarlas. De igual forma se observa que el director puede utilizar diversas competencias para adaptar el ambiente a favor de las mejoras escolares, entre ellos se distingue que el director hace uso de las competencias Liderazgo, Comunicación efectiva y Organización para incluir, orientar y comprometer la participación de sus colaboradores escolares; como también a través de las competencias de Altas expectativas, Orientación a la mejora e Interacción social formal direcciona el actuar de todos los miembros de la comunidad escolar hacia la visión, metas y cultura escolar establecidas. En consecuencia el director logra la

reestructuración (Giddens, 2009) y se convierte así en el agente de cambio definido por Méndez-Salcido y Torres-Arcadia (2013), uno que a partir de la comprensión del contexto y su estructura social puede aprovechar las fortalezas de su escuela y/o hacer las adaptaciones que considere necesarias para guiar hacia la mejora.

Dado que las competencias descritas se pueden relacionar a un desempeño exitoso de quien se ejerce como director escolar, estas podrían facilitar la generación de indicadores de evaluación del puesto y funcionar como un método de evaluación del desempeño. Asimismo pudieran ser una guía para la formación de directores escolares, al menos en el contexto mexicano que es el marco de la investigación llevada a cabo.

Por otro lado la investigación tiene limitaciones que deben ser consideradas. Una de ellas es el aspecto de contexto escolar, el estudio no sólo estuvo enmarcado por el contexto mexicano, sino que además se limita al nivel de educación básico, concentrándose especialmente en el nivel de secundaria, debido que es el nivel en el que se enfoca el estudio de casos, por lo que es de relevancia validar que este modelo esté ligado a otros contextos nacionales y de nivel educativo. Es por ello que se propone entre los posibles estudios futuros replicar la investigación teniendo como base otros contextos. De igual forma un posible estudio a futuro sea el de validar que este modelo de competencias favorezca un desempeño exitoso a través de la capacitación y formación de directores escolares en estas competencias para posteriormente evaluar si han logrado mejoras en su desempeño. Sin embargo a pesar de las limitaciones derivadas del estudio y la necesidad de probar su utilidad en la formación directiva para la generación de un desempeño exitoso, los resultados de esta investigación coadyuvan en la aportación de conocimiento que sirva como guía para una mejor comprensión de un puesto que es factor clave para la calidad escolar.

## Referencias

- Aguilera, M.A (2011). *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja* (Cuaderno 35). Recuperado de <http://www.inee.edu.mx/sitioinee10/Publicaciones/CuadernosdeInvestigacion/PIC143cuaderno35.pdf>.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Anas, A. y de Santos, F.J. (2007). *Formación intercultural: Medios de comunicación*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/11663/1/Periodismo%20intercultural.pdf>
- Camarillo, J.G. (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del proyecto. La gestión en la escuela primaria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 84-107.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254.
- CONOCER (2010) *¿Qué es la certificación de las competencias?* Recuperado de [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapperyview=wrapperyItemid=184](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapperyview=wrapperyItemid=184).
- Cordero, G., Aguirre, L.C., Torres, L.M. y Lomeli, C. (s.f.) *¿Qué se sabe en México sobre las necesidades de formación de directores de escuela primaria?* Recuperado de <http://promepca.sep.gob.mx/archivospdf/produccion/Producto1010974.PDF>.

- Day, C.W., Parsons, C., Welsh, P. y Harris, A. (2002). Improving Leadership: Room for Improvement?. *Improving Schools*, 5(1), 36-51.
- Fernández, M.A (2001). *Dirigir centros educativos*. Madrid: Grupo Editorial Universitario.
- Fernández, T. y Blanco, E. (2004). ¿Cuánto importa la escuela? El caso de México en el contexto de América Latina. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 2-27.
- García, J.M. (noviembre, 2007). El director de escuela primaria en su primer año de servicio: Un estudio de la carga administrativa que enfrenta. Trabajo presentado en el *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE*, Mérida, Yucatán.
- García, J.R (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Recuperado de <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>.
- García, M.V. (noviembre, 2011). *El liderazgo pedagógico del director de educación secundaria para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes*. Trabajo presentado en el *XI Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE*, México, D.F.
- García, J.R. y Aguirre, L.C. (septiembre, 2009). *La calidad educativa vista desde los directores de instituciones de educación primaria en México*. Trabajo presentado en el *X Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE*, Veracruz, Veracruz.
- García, J.A. y Carrillo, C.C. (noviembre, 2007). *Los directores efectivos de educación primaria en el estado de Tabasco: Un acercamiento a su trabajo cotidiano*. Trabajo presentado en el *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE*, Mérida, Yucatán.
- Giddens, A. (2009). *Sociology*. Cambridge, R.U: Polity Press.
- González, M.P (noviembre, 2007). *Impacto del trabajo del director escolar en el aprendizaje organizacional*. Trabajo presentado en el *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE*, Mérida, Yucatán.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 1-20.
- IAFI (2012). *Curva de aprendizaje*. Artículos y noticias relacionados con Pnl, Instituto Americano de Formación e Investigación, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.iafi.com.ar/post/pnl/PNL-Etapas-del-Aprendizaje.html>
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K.A. y Poplin, M.S. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12
- Leithwood, K., Jantzi, D. y Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing Times*. Buckingham: Open University Press.
- LGSPD (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. Londres: Paul Chapman Publishing Ltd.

- Méndez-Salcido, E. y Torres-Arcadia, C. (2013). *The practice of a successful secondary schools principal from an agency perspective*. Documento presentado en la *reunión anual de la AERA* (American Educational Research Association).
- MINED (2008). *Dirección escolar efectiva* (Documento No. 4). San Salvador: Ministerio de Educación.
- Møller, J., Vedøy, G., Presthus, A.M. y Skedsmo, G. (2009). Successful principalship in Norway: Sustainable ethos and incremental changes? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 731-741.
- Moos, L., Johansson, O. y Day, C. (2011). New insights: How successful school leadership is sustained. En L. Moos, O. Johansson y C. Day (Eds.), *Studies in Educational Leadership: Vol. 14: How school principals sustain success over time* (pp. 223-230). Nueva York: Springer.
- Murillo, F.J. y Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación*, 361, 141-170.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, Ba a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Ortiz, J.L. (2013). *¿Qué es la Programación Neurolingüística y cómo funciona?*. Recuperado de: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+análisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op\(02oct13\)jose Luisortiz](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+análisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op(02oct13)jose Luisortiz)
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Vol. 1. Política y Práctica*. Madrid: OCDE.
- Rosenholtz, S.J. (1985). Effective schools: Interpreting the evidence. *American Journal of Education*, 93(3), 352-388.
- Schmelkes, S. (2002). Calidad de la educación y gestión escolar. En SEP (Ed.), *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas* (pp.125-133). México: SEP.
- SEC (2011). *Guía del director de educación básica*. Sonora: Secretaría de Educación y Cultura.
- Southworth, G. (2002). Learning centred leadership in schools. En Moos, L. (Ed.), *Educational leadership understanding and developing practice* (pp. 33-52). Copenhagen: The Danish University of Education.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: Wiley.
- Stainer, L. y Hassel, E.A. (2011). *Using competencies to improve school turnaround principal success*. Charlottesville: University of Virginia's Darden.
- Torres, M. (2010). El directivo como líder de un colectivo escolar. En A. Elizondo (Coord.), *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar* (pp. 15-16). México: Paidós.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 303-322.
- Valdés, M.A. (2010). El director como promotor cultural en la escuela. En M. Flores y M. Torres (Eds.), *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 255-276). México: Trillas.
- Villela-Treviño, R. (2015). *Modelo de competencias del director escolar exitoso*. Tesis doctoral. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. y Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.

Wiig, K.M. (1999). *Comprehensive knowledge management* [Working Paper KRI #1999-4 Revision 2]. Texas: Knowledge Research Institute, Inc.